الممارسات الإدارية للقيادات التعليمية

(مهارات العصر الرقمي)

إعداد

د/سماح عمر مصطفي

دكتوراه في الإدارة التعليمية وسياسات التعليم

كلية التربية / جامعة الفيوم



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

الممارسات الإدارية للقيادات التعليمية

(مهارات العصر الرقمي)

إعداد

د/سماح عمر مصطفي

دكتوراه في الإدارة التعليمية وسياسات التعليم

كلية التربية / جامعة الفيوم

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين – ميدان الظاهر – القاهرة

ت –0227876470 /0227867198

فاكس/ 0227876471

محمول/ 01112155522 – 01091848808

طبعة 2024

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

مصطفى ، سماح عمر .

الممارسات الإدارية للقيادات التعليمية : (مهارات العصر الرقمي) / إعداد : سماح عمر مصطفى . القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2023

174 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 8-609-431-977-978

1 – الإدارة التعليمية

2– المدارس – تنظيم وإدارة

3– القيادة الادارية



بسم الـلـه الرحمن الرحيم



صدق الـلـه العظيم

الآية (114) من سورة طــه


تليجرام
غواص في بحر الكتب


تليجرام
هنا
سور الأزبكية

مقدمة

يشهد العالم اليوم تقدمًا علميًا وتكنولوجيًا هائلاً، ولمواجهة تحديات هذا القرن الذي يمتاز بالمعلوماتيّة وانتشار العولمة؛ أصبح من الضروري التوجه نحو مضاعفة الاهتمام بعمليتي التعليم والتعلم، ومن هنا تقع المسئوليّة على المؤسسات التعليميّة لمواجهة هذا التقدم المتسارع، والتي تتمثل في الأدوار والمسئوليات والعلاقات وعمليات الاتصال والتواصل على مستوى المؤسسة الواحدة أو بين مستويات عدة من المؤسسات الأمر الذي يتطلب من قادتها مسايرة التطورات السريعة في هذا العصر وتحسين أدائها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية ، وصورة مصغرة لفلسفتها وتنظيماتها واستراتيجياتها ، وهى القائمة علي تنفيذ السياسة التعليمية ويرأسها مدير مهمتخ توجيه المدرسة ومتفهم للقيادة وممارساتها ولديه القدرة على تقديم الدعم الإيجابي لكلٍ من المعلمين والطلاب؛ لذا فالإدارة ليست مسألة تسلل في النفوذ والسلطة، بل هي مهارة إيجابية في إدارة العلاقات الإنسانية، لتحرير مواهب وطاقات المعلمين؛ وتحسين تعلم الطلاب.

ويتطلب تحسين وتطوير الممارسات الإدارية توفير أفراد مؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم بطرق فعالة، عن طريق مجموعة من الوظائف والمهام الأساسية هي: وضع الأهداف، والتحفيز، والتقويم، والتخطيط والتنظيم، وتوجيه جهود الآخرين والرقابة على تنفيذ الأعمال المختلفة، والتنسيق والإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة فهي عمليات تضعها وتسعى لتحقيقها من خلال دعم وتنفيذ وتنسيق مستلزمات الأداء المادية والفنية.

وتعتبر الإدارة المدرسية ومنها إدارة المعاهد الأزهرية من أهم التنظيمات الإدارية في الإدارة التعليمية؛ لأنها الأداة المنفذة والأقرب للموقف التعليمي، ومن ذلك بدأ الاهتمام بإصلاح الجانب الإداري فيها إدراكًا بأن لها دورًا كبيراً في تحقيق أهداف

العملية التعليمية، مما دفع هذه المؤسسات الى تبنّي برامج تعمل على رفع كفاءتها وفاعليتها التي ستنعكس إيجابًا على أدائها.

ويموج عالم اليوم بالعديد من التغليرات والتحديات التي غيرت ولا تزال تغير من التعليم باعتباره أحد أكثر الاستثمارات إنتاجية ، والتي يمكن للدول من خلاله تمكين أفرادها من تحقيق الازدهار والتقدم والاهتمام بالمهارات والكفاءات والمعارف النطلوبة لجنى ثمار التعليم في عالم اليوم والغد فكانت مهارات القرن الحادي والعشرين إطاراً من الأطر التي سعت لتزويد واضعي السياسة وقادة التعليم والمعلمين بأدوات مواجهة التحديات المؤثرة في التعليم

وعلى هذا تعبر مهارات القرن الحادي والعشرين عن مزيج من المهارات المعرفيّة والمهارات الاجتماعيّة، بالإضافة إلى المهارات الخاصة بمعرفة المحتوى، وهي المهارات المطلوبة من أجل التنافس في عصر العولمة، ومن ثّم لا بد من تطوير القدرات اللازمة للتعامل مع الحياة المعقدة ومع بيئات العمل؛ لأن تعزيز هذه المهارات يُسهم في المساعدة في وضع ورسم الخطط المستقبليّة الخاصة بالسياسات التعليميّة.

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأنَّ الإدارة التعليمية بمثابة الأساس التي يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية ، وإعداد الأجيال للحياه الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين ، فالإدارة المدرسية تحتاج إلى الشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف ، فأهم المهارات التي يتطلب أن يمتكلها شيوخ المعاهد الأزهرية في القرن الحادي والعشرين- في ضوء الانفجار المعرفي وتحديات النظم التربوية- تتمثل في مهارات العصر الرقمي، والتفكير الناقد، التوظيف التكنولوجي، الإبداع الإداري ومن ثّم سعى الكتاب الحالي إلى تناول بعض الممارسات الإدارية على ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين.

شُكر

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد الخلق وحبيب الحق ومعلم الناس الخير وبعد

الحمد لـلـه الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر لـلـه الذي تفضل علينا بعظيم الهبات والصلاة والسلام على المؤيد من ربه بالمعجزات عليه أفضل وأتم التسليمات وبعد.

فالحمد والشكر أولاً وأخرًا وظاهرًا وباطنًا على ماأنعم بـه عـلى مـن نعـم كثـيرة ظـاهرة وباطنة لا أحصي لها عدًا ولا حصرًا ومنها نعمة إتمام هذا الكتاب وتيسير إنجازه وأسأل المولى عزو جل أن ينفع به وأن يكتب له قبولًا وأن يكون خالص لوجهه الكريم فالـلـهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

اعترافًا بالفضل لأهله وإتباعًا لقول معلم البشريـة (ﷺ) "مـن لم يشـكر النـاس لم يشـكر الـلـه "[1] فإني أدين بعظيم الفضل والعرفان بعد الـلـه تعالى في إنجاز هـذا العمـل المتواضـع إلى أستاذتي وقدوتي الأستاذ الدكتور/رشيدة السيد الطاهر أستاذ أصول التربية - كليـة التربيـة - جامعة حلوان لما قدمته من وقتٍ ونصائح ودعم كان لها أثـر بـالغٍ في إنجـاز هـذا العمـل على هذا النحو، فهي مثال طيبًا للأستاذ المعلم، ومنهلاً للعلم والخلق الكريم والتي لم تتـوانى يومًا عن مد يدي المساعدة لي بتوجيهاتها القيمة وآرائها السديدة، ومهما سطرت في شـكرها فلن أوافيها حقها، كما يسرني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنـان إلى العـالم الجليـل وأسـتاذي الفاضل الأستاذ الدكتور يوسف عبدالمعطي مصطفى على ما قدمه لي مـن دعـم عـلى إنجـاز هذا العمل فجزاهم الـلـه عني خير الجزاء.

و يسعدني أن أتقدم أيضاً بخالص الشكر ووافر الاحترام لكل قيادي مبدع وموهوب بكـل ما تحمله هذه الصفات من معان فكم تعلّمت منه الكثير فجزاه الـلـه عني خير الجزاء

المؤلفة

---

(1)أبو عيسى محمد الترمذي : سنن الترمذي(1978). القاهرة ،دار الكتب العلمية ،ج 4، ص339.

الفصل الأول

مهارات القرن الحادي والعشرين

- أولاً: مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين: (التعريف ،الأهميّة، المبادئ).
- ثانيًا: المهارات المتطلّبة لكلٍ من المعلم والطالب والمدير في القرن الحادي والعشرين .

الفصل الأول

مهارات القرن الحادي والعشرين

تمهيد:

يشهد القرن الحادي والعشرين؛ والذي عرف بقرن الثورة الصناعية الرابعة المستندة إلى الثورة الرقمية، مجموعة من المتغيرات السريعة والمتلاحقة والمتشابكة؛ والتي صاحبتها كثير من التحديات على كافة أصعدة الحياة، وفي هذا الإطار ظهر مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين كأحد الاتجاهات الحديثة التي بدأت لمواجهة تلك التحديات وإعداد جيل قادر على النجاح في التعلم والحياة في القرن الحادي والعشرين بما تتضمنه تلك المهارات من تلبية لاحتياجات هذا النجاح.

ومن هنا تزداد الحاجة إلى تطوير القادة التربويين لتعميق مسلماتهم وتبصيرهم بجميع ما يشتمله النظام المدرسي والتعامل معه ضمن معطيات اليوم وآمال المستقبل لأن بغير ذلك لن يكون هناك أي تميز أو إبداع، حيث أن التطوير والتحسين أصبح مطلبًا لا يمكن إغفاله؛ ولتحقيق ذلك لابد من وجود قيادة قادرة وعلى مستوى جيد من المعرفة والمهارة، متمثّلة في المديرين حتى يمكنهم قيادة التحسين والتعامل مع متغيراته من خلال تطوير ممارساتهم الإداريّة على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين.

وعلى هذا يتناول هذا الفصل: مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين،(التعريف، الأهميّة، المبادئ)، المهارات المتطلّبة للقرن الحادي والعشرين لكلٍ من الطلاب والمعلمين والقادة.

أولاً: مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين،(التعريف، الأهميّة، المبادئ).

تداول مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين كثيرًا بين التربويين خاصة في الآونة الأخيرة مع ظهور العديد من المستحدثات التربوية والتكنولوجيّة؛ لذا لا بد من توضيح المقصود بها من خلال تعريفها وإبراز أهميتها والمبادئ التي تقوم عليها.

1- التعريف:

يعد مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين مفهومًا واسع النطاق يشتمل على مهارات التفكير الناقد والعصر الرقمي والعلوم والمعارف التكنولوجية التقنيّة.

وتُعرف "بأنها المهارات التي تمكن صاحبها من التعامل والتفاعل المثمر مع معطيات العصر في القرن الحادي والعشرين، مثل مهارة تحمل المسؤولية الفرديّة والجماعيَّة والتكيف مع المتغيرات والمرونة والإبداع".

كما تُعرف بالأداءات اللازمة للنجاح في العمل والداراسة والحياة والخبرة ، وتشمل المحتوىالمعرفي والمهارات الخاصة والثقافات المختلفة ، فهى عبارة عن مدى واسع من المعرفة والقدرات وعادات العمل مثل التفكير الإبداعي والناقد ، وحل المشكلات ، ومهارة التجديد والتواصل والتعاون ، ومهارة المسئولية .

وعلى هذا فمهارات القرن الحادي والعشرين متطلب يجب تضمينه في المؤسسة التعليمية بدءًا من الطلاب لتوفر لهم مستوى عالٍ من التحصيل في المواد الدراسية ونمو شخصياتهم وتأهيلهم أكاديميًا ومهنيًّا بما يتوافق مع سوق العمل، وانتهاءًا بالمعلم والمدير لتحسين أدائهم وكفاءتهم والسعي باستمرار نحو تحديثها وإكسابهم مهارات حياتية جديدة بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

2- أهميّة مهارات القرن الحادي والعشرين للطلاب والمعلمين والقادة:

تعد مهارات القرن الحادي والعشرين من المصطلحات الحديثة المطروحة حاليًا على مستوى كبير داخل المؤسسات التعليميّة نظرًا لما تمثله من نهضة داخل تلك المؤسسات؛ لذا لابد من التطرق للحديث عن أهميتها ودورها الفاعل لدى كل من طلاب ومعلمي وقادة المدارس.

فقد ظهرت العديد من التحديّات الدوليّة والمحليّة مع دخول القرن الحادي والعشرين ونتيجة للتطور والتغير السريع والمستمر في مجالاته العلميّة والتكنولوجيّة والتي تؤكد على أهميّة أن يعمل النظام التعليمي على تهيئة كل مدخلاته للتعامل مع مهارات القرن الحادي والعشرين وما يواجهه من تحديات من بينها:

- الثورة العلميّة المتمثلة في تزايد الاكتشافات العلميّة والمعلومات؛ مما أدى إلى ضعف القدرة على إلمام المتخصص في أي مجال بمعارف تخصصه، وكذلك أدى إلى تقادم المعرفة.
- الثورة التكنولوجيّة وما نتج عنها من تزايد كماليات البيانات الناتجة عن أدواتها وهذا يستلزم التنظيم السريع لتلك البيانات، وتحويلها إلى معلومات لتوظيفها التوظيف الأمثل.
- الانفتاح الثقافي الناتج عن التنامي المتلاحق في وسائل الاتصال المتعددة والمتجددة والتي أزالت حواجز الزمان والمكان بين دول العالم.
- ندرة توافر آليات تدريب للطلاب على امتلاك تلك المهارات.
- معاناة سوق العمل من طبيعة ومستوى الخريج والذي لا يفي بمتطلباته المتغيرة.
- ضعف مخرجات العمليّة التعليميّة؛ نتيجة قلة الاهتمام بتنميّة هذه المهارات بصورة مقصودة بالبرامج التعليميّة المختلفة.

وعلى هذا فإن الاهتمام بمهارات القرن الحادي والعشرين من الاتجاهات التي نالت أولويّة كبيرة، وذلك بهدف دعم الطلاب في المراحل التعليميّة المختلفة، وفي الحياة العلمية، من حيث إتقان كلٍّ من المحتوى والمهارات حيث أن تكامل هذه المهارات بشكل مقصود ومنهجي يُمكن من إنجاز وتحقيق الكثير من الأهداف، من خلال إعدادهم للقيادة والابتكار للمشاركة بفاعليّة في المجتمع المدرسي.

كما يؤدي التكامل أيضًا بين هذه المهارات إلى مساهمة الطلاب في عالم العمل والمشاركة الفاعلة في المجتمع وحل مشكلاته بأسلوب علمي، وتهيئتهم إلى مستقبل يتسم بالاختراعات والاكتشافات والتقنيات غير المألوفة، وتمكينهم من مواصلة التعلم والإبداع والوصول إلى المعرفة، وهذا ما أكد عليه منتدى الشراكة لمهارات القرن الحادي والعشرين، بأنها توفر عددُ لا مثيل له ومصادر غير محدودة ومستودع الأفكار للمتعلمين والمعلمين.

كما يجب توظيف مهارات القرن الحادي والعشرين ودمجها في النظم التعليميّة - مثل مهارات: التفكير الناقد، حل المشكلات، الإبداع، التعاون، فهم الثقافات المتعددة- من خلال دعم هذه المهارات بما يتفق مع أفضل الممارسات الإداريّة؛ لتلبية الاحتياجات التعليمية للجميع في سياق التعلم الداعم.

ويتطلب ذلك: توفير البيئة الداعمة لمهارات القرن الحادي والعشرين، تقديم مناهج جديدة قائمة على الاستقصاء تسمح بتعلم مهارات القرن الحادي والعشرين، مع إتاحة الفرص للكشف عن المعرفة وبنائها وتوجيه النظام التعليمي بتغيير نوعية التعلم، مما يلقي على المعلم مسئوليات وواجبات جديدة وتبني أدوارًا مغايرة تمامًا للتي يقوم بها اليوم.

وعلى الرغم من اختلاف المسميات التي أُطلقت على مهارات القرن الحادي والعشرين إلا أن جميعها تهدف إلى إكساب أجيال القرن الحادي والعشرين عدد من المتطلبات أو الاحتياجات التي تمكنهم من الحياة والعمل في هذا القرن، وتهيئهم للتشارك مع الآخرين في البيئة والعمل ليكونوا قادرين على التعلم والإبداع والمساهمة الفعّالة

في المجتمع، علاوة على تمكنيهم من استخدام الأدوات المعرفيّة والتقنيّة بما يـؤهلهم للعمـل مدى الحياة.

بذلك فهي تدعو إلى نموذج جديد للتعلم في القرن الحادي والعشرين، من خـلال التركيـز بشكل رئـيس عـلى الكفـاءات والمهـارات المحـددة اللازمـة للعمـل بفعّاليـة، ومنهـا مهـارات التعاون ومهارات الاتصال اللازمة لمعالجة التطـورات غـير المتوقعـة التـي مـن المفـترض أن تواجههم في هذا القرن، كـما تؤكـد عـلى أهميـة المهـارات الشخصـيّة في مكـان العمـل مثـل المبادرة والمرونة والمسئوليّة والإبداع، والمهارات الاجتماعية مثل العمـل الجماعـي والتواصـل والتعاطف، ومهارات التعلم مثل الإدارة والتنظيم والمهارات المعرفيّة.

كما تعتبر مهارات القرن الحادي والعشرين المفتاح الرئيس لازدهار الأمـم، حيـث تسـهم بصورة مباشرة في النمو الاقتصادي عن طريق زيادة الإنتاجيّـة وبصـورة غـير مبـاشرة بزيـادة قدرات العمال والشركات، من خلال الاعتماد على الطرق التحفيزيّـة، كـما تسـهم في تحسـين حياة الأفراد بالحصول على مستويات عليا مـن التـدريب والتعلـيم والمهـارة، مـما يـؤدي إلى توفير عوائد اقتصاديّة كبيرة في شتى مجالات الحياة وبخاصّة التعليم.

من جهة أخرى تتعدد أهداف التعلـيم في هـذا القـرن لتتكامـل وتـدعم مهاراتـه، حيـث تنطوي هذه الأهداف في ثناياتها على تنمية المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين، كـما يلي:

- **حل المشكلات:** أي القدرة على حل المشكلات المعقدة في الحياة اليوميّة.
- **الإبداع:** أي القدرة على التفكير في البيئات الرقميّة وغير الرقميّة لتطوير حلول فريدة ومفيدة.
- **التفكـير التحلـيلي:** أي القـدرة عـلى التفكـير التحلـيلي، بمـا في ذلـك إمكانيـة المقارنـة والمعارضة والتقييم والتوليف والتطبيق دون توجيه أو إشراف، والقدرة على اسـتخدام أعـلى مستوى من التحليل والتقييم والإبداع.
- **التعاون**: أي القـدرة عـلى التعـاون بسلاسـة في العـالم المـادي والافـتراضي مـع شركـاء حقيقيين وافتراضين على مستوى العالم.

- **التواصل:** وفيه يكون الطلاب قادرين على التواصل ليس كتابة أو حديثًا فحسب ولكن أيضًا من خلال صيغ الوسائط المتعددة المختلفة، والتواصل بصريًا من خلال الفيديو والصور في غياب الكتابة كما يفعلون من خلال الكتابة والحديث.

كما يهدف تعليم القرن الحادي والعشرين إلى تنمية **الأخلاق والمسئوليّة:** وهي تُمثل مجموعة من السلوكيّات لاستجابات متنوعة مثل القدرة على التكيف والمسئوليّة الماليّة، وتحمَّل المسئوليّة الشخصيّة، والوعي البيئي، والتعاطف، والتسامح، وغيرها.

ويسعى تعليم القرن الحادي والعشرين إلى تنمية بعض المهارات لمديري المدارس مثل:

- **الإدارة الجيدة للذات**: من حيث الاستخدام الأمثل لما يمتلكه المدير من قدرات ومواهب ومؤهلات خاصة.
- **التأهيل المستمر**: عن طريق ملاحقة ومواكبة كل ما يستجد في مجال عمله.
- **العمليّة والموضوعيّة**: أي القدرة على التحول بالفكرة والنظريّة إلى مشروعات وإنجاز على أرض الواقع.
- **العقليّة الإبداعيّة**: والمقصود بها الابتكاريّة مولدة الرؤى والأفكار المتجددة.

ومن خلال ماسبق نجد شمول هذه الأهداف لجميع جوانب الحياة والعمل، فضلاً عن تكاملها لدعم جميع المجالات، خاصةً التعليم من خلال الحرص على امتلاك الفرد للمهارات التي تمكنه من التعايش مع متغيرات هذا القرن، ومن ثمّ فتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لم يعد أمرًا اختياريًا بل أصبح شرطًا جوهريًا لإمكانية البقاء والاستمرارية، حيث أدركت معظم المؤسسات التعليمية أهمية تطوير قادتها وتنميتهم بُغية تحقيق التميز والتواصل الفاعل بين جميع أعضاء المؤسسة التعليميّة.

ويتبين أيضا أنّ تكامل هذه المهارات بشكل منهجي يمكن المدير من إنجاز الكثير من الأهداف وتوفير إطار منظم لمساعدته على الابتكار وبناء الثقة بالنفس، وأيضًا تعد شيخ المعهد للمشاركة بفاعليّة في مؤسسته التعليمية(المعهد)؛ وذلك لأنه الأساس لمستقبل العنصر البشري والإدارة في القرن الحادي والعشرين وتنمية مهاراته السلوكيّة والقياديّة والإداريّة، واستجابة لهذه المتطلبات والتحديات التي تُفرض على النُظم التربويّة ومنها ضرورة تنمية المهارات اللازمة للنجاح والحياة في هذا القرن

وعلى هذا سعت المؤسسات التربويّة إلى تحديد مهارات القرن الحادي والعشرين وصياغة أفكار وأطر لدمجها وتكاملها مع المناهج الدراسيّة.

3- المبادئ الرئيسة للمهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين للمدير.

تعد مهارات القرن الحادي والعشرين ضرورة للقادة التربويين، ويلزم لتنميتها مراعاة بعض المبادئ من بينها ما يلي:

- إحداث تكامل بين مهارات القرن الحادي والعشرين وعملية إعداد وتأهيل المديرين.
- دمج معايير التدريس مع مهارات القرن الحادي والعشرين لضمان القدرة على تقييم مهارات التفكير المرتبطة بمهارات القرن الحادي والعشرين.
- إنشاء كيانات مهنيّة على شبكة الإنترنت تدعم المديرين والمعلمين والإداريين وتختص بتنميّة قدراتهم لتفعيل مهارات الحادي والعشرين.
- إنشاء موقع إثرائي على شبكة الإنترنت يسهل على القادة والمعلمين الاتصال به بحيث يمكن استغلاله في إمدادهم بالمراجع والمصادر ودعم الجهود التي يبذلونها في سبيل التخطيط والتنسيق لاستثمار هذه المهارات.
- تعميق الشعور بالمجتمع، بتوضيح القيم ودعم الهويّة الثقافيّة وتعزيز القيم الإيجابيّة السائدة في المجتمع.
- التوصل إلى فهم العالم من خلال ممارسات التدويل، بالانفتاح على الاختلافات الثقافية واحترامها وزيادة القدرة على العمل بفعالية عبر هذه الثقافات.
- التعامل المثمر مع التغيرات المستمرة والتكيف مع الذات لمواقف جديدة يمكن أن تحقق النجاح والتطور بشكل أوسع واكتساب المزيد من المهارات المعقدة مثل التقييم وتحليل المعلومات والتفكير الإبداعي.
- اتباع نموذج واضح وأسلوب تفكير عقلاني منظم لمساعدته على استشراف آفاق المستقبل.
- توافر ثقافة واسعة وقدرات متميزة لديه كالاستقلاليّة في اتخاذ القرار، والحريّة في الاختيار.

- إكسابه مهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجيّة من خلال تغيير نمط ما يقدم من معلومات باعتبارها هدفًا إلى اكتساب مهارات حياتيّة جديدة.
- مساعدته على فهم ومراقبة عمليات التفكير التي يستخدمها، والتي تتطلب استراتيجيّات التفكير العميق و فهمها بفعاليّة.
- استخدام التكنولوجيا للوصول إلى عمليات التفكير العليا بتحديد الأدوات المناسبة للممارسات الإدارية بشكل مستقل.
- توفير الفرص للعمل التعاوني أثناء قيامه بحل المشكلات ومشاركة وإنشاء أفكار جديدة.
- تحقيق مستويات عليا من التعلم والإنجاز بالتعليم إلى تعليم شامل ومبتكر.

ومن خلال ماسبق فإن مهارات القرن الحادي والعشرين توفر للمدير خبرات حقيقيّة يمارس من خلالها مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات وابتكار الحلول لها، كما تضمن له تنميّة قدراته الذاتيّة للتكيف مع متغيرات العصر، وتكفل له فرصًا جيدة للنجاح، علاوة على أنها تحقق دورًا ابتكاريًّا بإخراجه من أعباءه وأعماله الروتينيّة الملقاة على عاتقه، وتمكنه من أداء دوره المنوط به على أكمل وجه؛ وذلك لأن مدير القرن الحادي والعشرين هو المحدد لنوعيّة وكفاية التعليم على كافة المستويات.

ثانيًا: المهارات المتطلّبة لكلٍ من الطالب والمعلم والمدير في القرن الحادي والعشرين .

إن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر اقتصاد المعرفة، وإن المنافسة الاقتصاديّة بين الدول تتوقف على ما تمتلكه القوى العاملة من مهارات تتفق مع خصائص هذا العصر.

ونتيجة لذلك نادت الآراء بأهميّة تزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة للنجاح في مجتمع القرن الحادي والعشرين، وتتضمن هذه المهارات: العصر الرقمي، والاتصال الفعّال، والتفكير الإبداعي، وامتلاك مهارات التجريب العلمي ودعمها لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين، من خلال تقديم مناهج جيدة قائمة على الاستقصاء العلمي وتوفير التفكير الناقد والتكنولوجي واستخدام استراتيجيّات تعليمية تُنمّي تلك المهارات ودمج تلك المهارات في التعليم.

وفي ظل الانفجار الرقمي والمعرفي يتوقع بأن تقوم مدارس اليوم بإعداد الطلاب للقرن الحادي والعشرين وتنميّة مهارات التقييم النقدي وحل المشكلات والعمل التعاوني والتواصل عبر الإنترنت؛ وذلك لكونها مطلب هام لمتعلمي القرن الحادي والعشرين حيث يُفترض بأن الطلاب الذين يستخدمون التقنيّات في بيئة الإنترنت يعرفون بالفعل كيفيّة استخدام هذه المهارات للتعلم ومكان العمل، ومن هنا تقع المسئوليّة على القادة لتطوير هذه المهارات لتمكين الطلاب من النجاح وإعدادهم بشكل أفضل للحياة المستقبلية وتأهيلهم ليكونوا قادرين على العمل بفعاليّة ليس فقط في داخل الفصل الدراسي ولكن الأهم من ذلك خارجه.

ويجب إتقان مهارات القرن الحادي والعشرين مثل مهارات: الاتصال، والعرض والتفاوض، والتعامل مع الآخرين، حيث تساعد هذه المهارات الطلاب على اكتساب المفاهيم القويّة والمعرفة العمليّة للبناء والتطوير، الأمر الذي يمثل دورًا مهمًا في جعلهم مؤهلين للعمل في عالم اليوم، حيث يكون بقاء الأصلح هو القاعدة الأساسيّة.

ويلعب المعلم دورًا كبيرًا في بناء الحضارات كأحد العوامل المؤثرة في العملية التعليمية، حيث يتفاعل مع الطلاب، ويكتسب الطلاب عن طريق هذا التفاعل الخبرات والقيم والمعارف والاتجاهات، ومع التطور الحادث نتيجة التطور التكنولوجي والثورة

المعلوماتيّة، فقد تغيرت أدوار المعلم، ومن ثّم يحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارات من أجـل القيام بمهامه اليوميّة في المدرسة؛ لتعزيز تنميّة طلابه.

وأيضًا شرعت العديـد مـن المـؤتمرات إلى بيـان كفـاءة المعلـم وتقـدير دوره الريـادي في تفعيل عقول طلابه، من خلال الاهتمام بتنويع السياسة التربويـّة، مـع ضرورة إثـراء التعلـيم وتعميمه بأن يكون مدى الحياة بالاستناد عـلى أربعـة دعـائم أساسـيّة متمثلـة في: (الـتعلم للمعرفة- التعلم للعمل-والتعلم للعيش مـع الآخـرين-وتعلـم المـرء ليشـمل ،أهـم مهـارات القرن الحادي والعشرين والمتمثلة في إنتاج المعرفة.

كما تجدر الإشـارة إلى أنّ العوامـل المـؤثرة في تنميـّة مهـارات القـرن الحـادي والعشريـن للمعلمين منهـا : فـرص التـدريب المتاحـة لهـم، ومتوسـط سـنوات الخـبرة العلميـة ، وعـدد ساعات التدريس في الأسبوع، وعدد المعلمين الذين يبلغون عن حاجتهم في تطوير مهـاراتهم باستخدام تكنولوجّيا المعلومات والاتصالات، ووضع السياسات، وتتبع نتائج التعلم.

وعلى هذا يتطلب من معلم القـرن الحـادي والعشريـن بـأن يكـون قـادرًا عـلى تصـميم استراتيجات التدريس بشكل فعّال، بطريقة ذاتية التوجيه ومتأملًا وقادرًا على تعلم المهارات المهنيّة بالملاحظة والتسجيل المنتظم لأفعّاله، وملمًا بالمعرفة الشاملة عن استراتيجات التعلم وتحسينها وتغييرها وتطويّرها إذا اقتضت الحاجة لذلك.

وأيضًا يتطلب من معلم اليوم القدرة على التكيف مـع التغيـيرات المسـتمرة في المـدارس وأن يبقى على اطلاع دائم بالاتجاهـات التعليميـّة والتكنولوجيـّا الحديثـة، وأن يكـون خبـير وموجه طلابه للتعلم بشكل أفضل وأسرع، وقادرًا على التعاون والعمـل بشـكل جيـد ضـمن فريق، فمعلم القرن الحادي والعشرين الفّعال هو الذي يُخطط دائمًا لضمان عدم إهمال أي طالب، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على توجيه طلابه وإعدادهم للمستقبل.

ويتوقف نجاح الممارسات الإداريّة إلى حدٍ كبير على مدى تعاون مديري المدارس مـع المعلمين في السياقات المتعلقة بنتائج الطلاب، حيـث يتعـرض مـديرو المـدارس لضـغوط شديدة بشكل متزايد لضمان حصول كـل طالـب عـلى تعلـيم جيـد وتعلمـه بمسـتويات عالية؛ لذا من الضروري تعيين المعلمين الذين لـديهم أكـبر احتماليـّة للنجـاح والنهـوض

بمدرستهم، وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز لمساعدة مديري المدارس على أداء عملهم بشكل متميز.

كما أنّ لمدير المدرسة دورًا بالغ الأهمية، فهو القوة الدائمة المحركة للحياة المدرسيّة بكل جوانبها، وهو دائمًا في مركز القيادة، وعمله لم يعد مجرد المحافظة على النظام والتأكد من حضور الطلاب، وتوفير الامكانات التي تساعد على نموهم المتكامل، بل أصبح محور عمله هو تحقيق الأهداف التربويّة والاجتماعيّة التي يدين بها المجتمع.

ومن خلال ماسبق نجد أنّ مهارات القرن الحادي والعشرين تفرض على المعلم وشيخ المعهد أدوارًا جديدة؛ وذلك لسرعة توالد الأفكار التي تفوق سرعتها المناهج الدراسيّة الحاليّة، ومن ثّم لابد للمعلم وشيخ المعهد العمل معًا على تحفيز طلابهم على استعمال تقنيات لم تكتشف بعد، والعمل مع مفاهيم لم يتم تطويرها، ومساعدتهم في التعامل مع الحياة التي يعيشونها خارج المدرسة، والانخراط في مهارات حل المشكلات وبناء طالب مفكر مبدع قادر على التعامل في حياته بأسلوب منطقي مع نتاجات التعلم والتكنولوجّيا وبمهارات عالية لإحداث التفاعل الناجح في بيئته ومجتمعه.

وعلى هذا فإن المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين تمثل تأكيد على زيادة المعارف ومدى تكيّفها مع التكنولوجيّا العلميّة وبيئات العمل المختلفة كما يلي"

أ - المهارات المتطلّبة للطالب :

يجب أن يعمل التعليم على مساعدة الطلاب في التعامل مع الحياة التي يعيشونها خارج المدرسة، وبناء طالب مفكر مبدع قادر على التعامل في حياته بأسلوب منطقي مع نتاجات التعلم والتكنولوجيا وبمهارات عالية لإحداث التفاعل الناجح في بيئته ومجتمعه، وعلى هذا فإن مهارات القرن الحادي والعشرين توفر للطلاب خبرات حقيقيّة يمارسون من خلالها مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات وابتكار الحلول لها، كما تضمن لهم التكيف مع متغيرات العصر ومن هذه المهارات مايلي:

- **مواطن رقمي:** أي يتعرف الطلاب على الحقوق والمسئوليّات والفرص للعيش والتعلم والعمل في العالم الرقمي المترابط بطرق آمنة وقانونيّة وأخلاقيّة.

- **مفكر ناقد:** أي يطور المتعلم ويطبق استراتيجات لفهم وحل المشكلات بطـرق تفعـل إمكانات التقنيّة في تطوير واختبار الحلول مع تأكيد تلبية الاحتياجات التعليمية والتحفيزية لجميع الطلاب في سياق التعلم الداعم.

- **متعاون عالمي:** أن يستخدم المتعلم الأدوات الرقميّة، لتوسـيع وجهـات نظـره وإثـراء تعلمه من خلال التعاون مع الآخرين والعمل بفعاليّة في فرق محليّة وعالميّة.

- **متعلم متفاوض:** أي يوظف الطالـب التقنيـة لاتخـاذ دور فاعـل في اختيـار وتحقيـق وإظهار الكفاءة في أهدافه التعلميّة.

- **القدرة على العمل في مجموعات اجتماعيّـة غـير متجانسـة:** بـأن يكـون قـادرًا عـلى التفاعل مع الآخرين في بيئات مختلفة وقادرًا على إدارة وحل الخلافات والنزاعات.

- **متعلم متحمس:** يمتلك حماس ودافعية الإنجاز لتحقيق مسـتويات عاليـة مـن تفهـم وتفكير وانفتاح على الأفكار الجديدة وقادر على استخدام مهارات التكنولوجيـا أثنـاء عمليـة التعلم .

- **متعلم واثق بذاته:** يمتلك احترام للذات والأخرين باتباع نمط حياة صحي وقادر عـلى قيادة ذاته والتعاون مع غيره في الأنشطة المختلفة .

- **متعلم مسئول:** يمتلك قدرة على احـترام الآخـرين مـع الالتـزام بالمسـئولية في العمـل معهـم في الحيـاة السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة وقـادر عـلى تطـوير معارفـه وفهـم الثقافات والمعتقدات المختلفة .

- **مهارات المعرفة الخاصة بالمعلومات:** ويقصد بها تحليـل المعلومـات والوصـول إليهـا وإدارتها ودمجها وتقييمها وإنشاءها في هيئة صور مختلفة من الأشكال والوسائط.

- **التوجيه الذاتي:** ويقصـد بـه رصـد الاحتياجـات الشخصـيّة الخاصـة بـالفهم والـتعلم وتحديد المصادر المناسبة، والانتقال بالتعلم من مجال لآخرمن خلال تنميّـة وتعزيـز المعرفـة والمهارات وتوسيع شبكات التواصل الاجتماعي بـين كـل أفـراد المجتمـع المـدرسي مـن مـدير ومعلم وطالب.

ب - المهارات المتطلبة للمعلم

يوجد عدة مهارات يجب توافرها في معلم القرن الحادي والعشرين مثل:

- **مهارات العصر الرقمي:** وتمثل مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات الإبداعية والنقدية للتكنولوجّيا والأنظمة، مثل التصفح عبر الانترنت، والعمل على قواعد البيانات، والدردشة.

- **مهارات التفكير وحل المشكلات:** وتشمل ممارسة التفكير المنطقي السليم في فهم الخيارات المعقدة وفهم الصلات بين الأنظمة، وأيضًا القدرة على استخدام مجموعة واسعة من التقنيات لإيجاد أفكار جديدة وجديرة بالاهتمام والتواصل بشكل أعمق مع الآخرين،عن طريق تحقيق قدرات أكثر تميزًا بما في ذلك إنتاج الفكرة والطلاقة والمرونة والأصالة، وتكوين رؤى واقعيّة لتنميّة وتعزيز المعرفة والمهارات والمواقف بين الطلاب والمعلمين والمديرين وبالتالي توسيع تنوع الشبكات الاجتماعيّة والثقافيّة.

- **مهارات الحياة والمهنة (الإبداع والتطّلع الفكري):** وتشير إلى مدى قدرة الفرد على التعامل غير التقليدي مع المعرفة المتاحة والقدرة على إيجاد روابط وعلاقات منطقية بين عناصر المعرفة المتاحة لإنتاج أفكار وأعمال تتسم بالتميز.

ويتضح مما سبق تنوع المهارات التي يحتاجها كلٍ من الطالب والمعلم وشمولها لجميع جوانب التفكير، الأمر الذي يؤكد أهميّة امتلاك الطلاب لمهارات القرن الحادي والعشرين كضرورة للنجاح في الحياة وسوق العمل، من خلال إجراء تغيير جذري في طرق وأساليب التعليم حتى يتم تخريج طالب واعٍ ومنتج في عالم يموج بالثورات المعرفيّة المتلاحقة في المجالات المختلفة، كما أنّ امتلاك المعلم لمهارات القرن الحادي والعشرين تؤثر في أدائه التدريسي داخل الفصل، من خلال جعله متواصلًا مع طلابه باستمرار، وأيضًا مدى فعاليتها للمدير لتنمية مهارات حل المشكلات لديه، وبذلك يكون قائدًا ومسئولًا، وقادرًا على استخدام التكنولوجّيا بكفاءة عالية.

حيث كانت المهارات الأساسيّة المطلوبة في القرن الماضي والتي لابد للأفراد اكتسابها هي مهارات القراءة والكتابة والحساب، ومازالت هذه المهارات الضروريّة للنجاح في الوقت الحالي، ولكن في ظل معطيات القرن الحادي والعشرين، فقد لُوحظ

تنوع وتطور وسائل المعرفة والمعلومات الذي جعلها متاحة للجميع في أي مكان ووقت وبالتالي أصبح تعريف الأميّة لا يقتصر على معرفة القراءة والكتابة والحساب، ولكن يشمل معارف ومهارات تطبيق تكنولوجّيا المعلومات، والتأكيد على تنمية هذه المهارات وهذا لا يحدث إلا بوجود نظام تدريبي يُطور ويُنمّي ويعمل على خدمة المجتمع.

ويمكن القول أن العنصر الأهم للتعلم في القرن الحادي والعشرين هو ارتباط التعلم بالمتعلم، كما لم تعد نواتج التعلم في برامج التعلم الحاليّة كافية لإعداد الطلاب في القرن الحادي والعشرين بسبب وجود هوة واسعة بين المستقبل المرجو والواقع الراهن في الحاضر والمستقبل، وهذا يستدعي مراجعة النظم التعليمية بحيث تتمكن من العمل على امتلاك الطلاب لمهارات وقيم ومعرفة تجعلهم قادرين كليًّا على التكيف مع احتياجات القرن الحادي والعشرين ومتسلحين بالمهارات التكنولوجّية الرقميّة المطلوبة إلى جانب التعلم الأصيل الذي يمكنهم من المنافسة في ظل المتغيرات المتسارعة عالميًا ومحليًا.

ج - المهارات المتطلّبة للمدير:

تحتاج الأنظمة التعليمية إلى ابتكار نفسها من خلال مدير قادر على مساعدة المعلمين والطلاب لاكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين بحيث يعمل على تقديم مفاهيم تعليميّة جديدة تتماشى مع نقاط القوة المكتسبة من التطورات التكنولوجّيّة الحديثة والنتائج التربويّة، ومؤهل لدمج الأنظمة التعليميّة في قيادة التكنولوجّيا وتتنوع المهارات التي تتناسب مع أدوار مديري المدارس ومتطلبات القرن الحادي والعشرين فيما يلي:

- **الرؤية والتفكير الاستراتيجي:** عن طريق تطوير الرؤية إلى ما يريد تحقيقه من أهداف.

- **الاستماع والملاحظة الدقيقة:** فالقائد الجيد هو من يمتلك مهارات الاستماع والإنصات الجيد لكل معلومة أو كلمة، علاوة على الملاحظة الدقيقة لكل جوانب القوة والضعف.

- **الداعم للتنميّة المهنيّة:** عن طريق قيامه بدور الموجه لتنمية ذاته والعاملين معه

- **الاستعداد الوظيفي:** ويعني الاستعداد للتضحية بأجزاء من أفكاره الخاصة واعتماد أفكار أخرى لتحقيق نتائج تصب في الصالح العام لمؤسسته التعليميّة.

- **الشجاعة:** والتي تتمثل في مواجهة القائد المشاكل الصعبة والتعامل معها بدلاً من تجاوزها.

- **الإبداع:** وفيها يحرص القائد على إجراء تحليل موضوعي، واختيار الاستراتيجيّات الأكثر فاعليّة، وتحفيز العاملين معه بأقصى قدراتهم.

- **المبتكر:** إحداث تغييرات جذريّة بالجديد من الأفكار والأساليب والعمليّات والتقنيّات لحل المشاكل الحاليّة والمستقبليّة المتوقعة، حيث تعتبر مفتاح القدرة على التكيف.

- **القيادة الرقميّة:** من خلال تطوير أداء القادة وترقيتهم إلى أدوار قياديّة فريدة في وقت مبكر من حياتهم المهنيّة، ومنحهم مهام تنمويّة أكثر تنوعًا في ظل متطلبات العصر الرقمي.

وعلى هذا يتضح أنّ هذه المهارات تُتيح لمن يمتلكها أن يتعامل بكفاءة وفاعليّة مع التحولات المعرفيّة والاقتصاديّة والتكنولوجيّة، وأنّ هذه المهارات ليست وليدة القرن الحالي وإنما هي امتداد الماضي والحاضر والمستقبل، لأن المهارات الأساسيّة مازالت قائمة؛ ولكن أُضيفت لها مهارات تتناسب مع التعقيد الشديد الموجود في هذا العصر وإنّ تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين داخل الممارسات الإداريّة للمديرين يمكنهم من إنجاز العديد من الأهداف لأنها توفر إطار منظم لبناء الثقة في نفوسهم واستعدادهم لتولي القيادة بفاعليّة وكفاءة عالية.

ومن خلال العرض السابق يمكن تصنيف المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(1) يوضح أهم المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين المتطلبة بالنسبة لكل ممارسة إدارية كما يلي:

م	مهارات القرن الحادي والعشرين	الممارسات الإداريّة
1	مهـارات الـعصر الرقمـي (التواصـل الرقمـي- التوظيف التكنولوجي)	- ممارسة التنظيم
2	مهارات التفكير وحل المشكلات (التفكير الناقد)	- ممارسة التخطيط - ممارسة الرقابة
3	مهارات الحياة والمهنة (الإبداع، التطلع الفكري)	- ممارسة التوجيه

الجدول من تصميم الباحثة

يوضح الجدول السابق مهارات القرن الحادي والعشرين المتطلبة للممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية، وهي ليست منفصلة عن بعضها البعض وإنما هي متداخلة ومترابطة وكل مهارة منها تدعم الأخرى، كما يلي:

1- مهارات العصر الرقمي (التوظيف التكنولوجي، التواصل الرقمي):

وتعني قدرة الفرد على استرجاع وتقييم وتخزين وإنتاج وتقديم وتبادل المعلومات والتواصل والمشاركة في الشبكات الاجتماعيّة عبر الإنترنت، أي قدرة الفرد على استخدام وتوظيف الوسائط الرقميّة وتكنولوجّيا الإعلام والاتصال بفعاليّة، وهي ترتبط بمهارة التشبيك والتواصل مع الآخرين، وتعد المهارة الرقميّة من أهم سمات مجتمع المعرفة والتي يعتمد عليها بشكل أساسي في بنائه والعيش فيه، ومن ثّم لابد من تنميتها في العنصر البشري، خاصةً لأنها من العوامل التي تساهم في النجاح أو الفشل والاستجابة ، فضلاً على تدعيم العلاقات الإنسانيّة من أجل تواصل أفضل.

كما يشير مفهوم العصر الرقمي إلى العمليّة الأكثر تعقيدًا من التفكير من خلال حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة باستخدام التقنيات الحاليّة والمعلومات الرقميّة المتاحة، حيث إن الهدف من التحول الرقمي هو إعادة تنظيم التكنولوجّيا ونماذج الأعمال، للتوصل إلى تغييرات أساسيّة من خلال أنماط فكريّة جديدة تعطي تمايز

أكثر واقعيّة مثل مهارات الاتصال وحل المشـكلات والكفـاءات الشخصـيّة اللغويّـة متعـددة الثقافات.

وتعرف إجرائيًّا بأنها:القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقميّة وأدوات الاتصـال بكفـاءة للتواصل مع الآخرين بفعاليّة وصولًا إلى المعلومات وإدارتها وتقويمها وإنتاجها.

لذا تهدف مهارات العصر الرقمي أيضًا إلى إنشاء بنية تحتية عالية التقنيّـة مـن الفضـاء الرقمي بتغيير هيكل المواد التعليميّة وجعلهـا فوريّـة وتفاعليّـة ويمكـن الـتحكم فيهـا، عـن طريق إضفاء الطابع الشخصي على التعليم، ودمج الأساليب التربويّة وتكنولوجيا المعلومـات، والانتقال إلى محتوى التعليم المفتوح.

وقد تّم إجراء تحسينات تقنيّة مختلفة بدمج استخدام التكنولوجّيا الرقميّـة في التعلـيم والتدريب، لتسهيل التعلم للمعلمين والطلاب، وتحسين المعرفـة التكنولوجيّـة بـاعتماد نهـج التعليم المتمحور حول الطالب والمتمثل في(التعلـيم عـن بعـد، الـتعلم الإلكـتروني ،وبيئـات التعلم الافتراضيّة، ومشروع المناهج الإلكترونيّة) التي تندرج جميعهـا تحـت مفهـوم الـعصر الرقمي وتقنيّات المعلومات، حيث تسهم بشكل كبير في إظهار المهارات الشخصيّة أكثر مـن إظهار المحتوى، وتفعيل مهارات الإبداع لتحسين الكفاءة المهنيّة في ضوء الرقميّة.

وتزداد أهمية مهارات العصر الرقمي للمديرين نتيجة التوجـه إلى التعلـيم المرتكـز عـلى الطالب بأنماطه المختلفة مثل التعلم الإلكتروني، وبيئات التعلم الافتراضـية ومشروع المنـاهج الإلكترونية؛ والتي تسهم في إظهار المهارات الشخصية للطالب، وتبرز مهـارات الإبـداع لديـه، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بها وتنميتها في ضوء التحول الرقمي.

وفقًا للعرض السابق لهذه المهارات يتبين أنها تتناسب بشكل كبير مـع ممارسـة التنظـيم حيث تساعد هذه المهارات على تنظيم العديد من المهمات الفنيّة والإداريّـة لمـدير المدرسـة وشيخ المعهد، عن طريق استخدام بنية تحتية عالية التقنيّة .

وفي ظـل جائحـة كورونـا اتجهـت معظـم دول العـالم للتكنولوجيـا الرقميـة، فقـد أصبحت إحدى نقاط القوة والفرص المتاحة التي دفعت المؤسسات التعليميـة لتـدعيم وتعزيز ومواكبة التطور التكنولوجي المتسارع للتعامل مع أجهزة الحاسوب حتى يمكـن

إتقان تلك التطبيقات عند ممارستها، بشكل يمكن كلٍ من مدير المدرسة أو شيخ المعهد من أداء مهامهم على أكمل وجه بأن يكون الأساس والجوهر في التعليم الرقمي هو المعرفة بعيدًا عن حدود المكان والزمان، بالاعتماد على مجموعة واسعة من الابتكارات الرقمية المتقدمة، وتوفير أساليب متجددة لتعليم الطلاب وتعزيز مشاركتهم في العملية التعليمية، واكتساب وتطويع المهارات العليا في التفكير والإبداع والتحليل والتوجيه والتخطيط كمطلب أساسي للوفاء بالأدوار الجديدة التي يفرضها التعليم الرقمي، إلى جانب إحداث المواءمة اللازمة في القوانين واللوائح والممارسات الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة اللازمة لاكتساب المعرفة ودعم المهارة والتقدم والنمو للمجتمع ككل من خلال المنظومة التعليمية ووفقًا لمتطلبات الثورة الرقمية.

2-مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات:

وتشمل مهارات تحديد الأولويات والتخطيط والتنظيم والإدارة والاستخدام الفعَّال لأدوات التقنيّة في العالم الواقعي والإدارة وصولًا إلى تحقيق النتائج والاستخدام الفعّال للأدوات التكنولوجيّة في العالم الواقعي للتواصل والتعاون وحل المشكلات وإنجاز المهام مثل التوجيه وتوليد الدافع والاهتمام بالعلوم، وإثارة الفضول ، والمناقشة المتعمقة والتحليل ، والصياغة ، والبناء .

وهي مهارات التعلم والتجديد والتقنيّة، بما تتضمنه من مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات ومهارات التواصل والتشارك وهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالحياة وعصب بناء حضاري للأمة، حيث أصبحت حقلًا لاستثمار الموارد البشريّة وإعدادها لما هو مطلوب للبناء والتعمير من خلال إعداد الكفاءات البشريّة المؤهلة القادرة الإنتاج والعمل.

وتعرف إجرائيًا بأنها :مهارات التفكير وحل المشكلات بأنها مهارات التعلم والتجديد والابتكار والتواصل والتميز في إدارة وحل ونقد القضايا والمشكلات.

وهي تعني القيام بتحليل وتقييم الأدلة والحجج والبراهين، والقدرة على حل العديد من المشكلات غير المألوفة باستخدام كلٍ من الطرق التقليديّة أو الطرق المبتكرة، وهذه المهارات من المتطلبات الأساسيّة للقرن الحادي والعشرين حيث اكتسابها يساعد على التمييز بين المعلومات الصحيحة والمغلوطة،لأن التفكير الناقد ينطوي على المنطق الصحيح والقدرة على فصل الحقائق وبالتالي التفكير بشكل أعمق ومن أمثلتها استخدام أنواع مختلفة من الاستنباط بما يتناسب مع الموقف التعليمي والجمع والربط بينهما وتفسيرها وبناء الاستنتاجات.

وهذه المهارات تتناسب بشكل كبير مع ممارستي التخطيط والرقابة، حيث يلزم للتخطيط امتلاك كلٍ من المدير وشيخ المعهد القدرة على البحث والاستقصاء واكتشاف المعلومات، ويستلزم للرقابة نقد القضايا والمشكلات التي تواجههم، فشيخ المعهد في حياته اليومية يواجه الكثير من المشكلات الأمر الذي يتطلب تطبيق مبادئ علمية ومفاهيم مترابطة تساهم في حل المشكلات باستخدام عمليّات التحليل لتعرف جوهر المشكلة، وتحديد بدائل الحلول الممكنة والتفكير خارج الصندوق ومواجهة الأزمات، وهى مهارات ضرورية لشيخ المعهد لكي يصدر أحكامًا ويتخذ قرارات ويعطي تفسيرات مع اهتمامه بوجهات النظر الأخرى والاستفادة منها؛ للوصول في النهاية إلى القرار الأكثر دقة لما يتناسب مع طبيعة عمله كقائد لمعهده.

3-مهارات الحياة والمهنة (الإبداع ، والتطلع الفكري):

تعني هذه المهارات العمل على إيجاد جيل من المبتكرين والمخترعين فعالين في القرن الحادي والعشرين، معترفًا به اليوم باعتباره هدفًا أساسيًا للتعليم، من خلال تبني استراتيجات قائمة على التوسع السريع في المعرفة تركز على المتعلم بدلًا من مجرد حفظ الحقائق لتبادل المعرفة بطرق معتمدة مبتكرة؛ لتوفير إطار للتواصل والتفكير وتحسين الكفاءة الذاتية.

وتعرف إجرائيًا بأنها:الانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها بالتنقيح والصقل والتحسين المستمر للأفكار.

ويقصد بها تنمية مهارات الشخص ليصبح متعلم مستقل وقوى عاملة قادرة على التكيف مع التغير وإدارة المشروعات، موجه ذاتيًا وتحمل المسئوليّة، وقيادة الآخرين والوصول إلى نتائج، وتتكون هذه المجموعة من المهارات الرئيسة التالية: مهارة التفاعل الاجتماعي والتفاعل متعدد الثقافات، والتوجيه الذاتي ،المرونة والتكيف مهارة الإنتاجيّة والمساءلة ،المبادرة، تحسين الجاهزيّة التكنولوجيّة وتعاظم دورها.

وهي مهارات التعلم والتجديد والتقنيّة وترتبط ارتباطًا وثيقًا بالحياة، حيث أصبحت حقلاً لاستثمار الموارد البشريّة وإعدادها لما هو مطلوب للبناء من خلال إعداد الكفاءات البشريّة المؤهلة القادرة الإنتاج والعمل، وأيضًا تنمية مهارات الفرد ليصبح مستقل وقوة عاملة قادرة على التكيف مع التغير وإدارة المشروعات، موجه ذاتيًا لتحمل المسئوليّة وقيادة الآخرين للوصول إلى نتائج متميزة.

تتناسب هذه المهارات بشكل كبير مع ممارسة التوجيه، من خلال إعطاء المدير العاملين معه مزيدًا من الحريّة والاستقلاليّة في العمل والتخطيط العلمي الصحيح المبني على الإبداع والقادر على مواجهة التغييرات، وتبادل المعرفة وتقويّة العلاقة بين اكتساب المعرفة وثقافة التعاون، واكتشاف مواطن الضعف في المعاهد والعمل على استخدام الأساليب والطرق التي من شأنها التغلب عليها ، والتواصل بشكل أعمق مع الآخرين بطلاقة ومرونة وأصالة، فالإبداع ضرورة حتمية يفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة المدرسية، لما له من دور فاعل في استنباط أفضل ما لدى شيخ المعهد في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل بتحريره من الأنماط التقليدية في التفكير، وتجاوز الصعوبات والعقبات لتحقيق هدفه.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مهارت القرن الحادي والعشرين في العمليّة التعليميّـة، حيـث مفهـوم مهارات القرن الحادي والعشريـن،(التعريـف، الأهميّـة، المبـادئ)، المهـارات المتطلّبـة للقـرن الحادي والعشرين لكلٍّ من الطالـب والمعلـم والمـدير ، ويتبـين مـن خـلال هـذا الفصـل أن الممارســات الإداريــة التــي يقــوم بهــا القـادة تعـد الأســاس الــذي يُبنــي عليــه التعليـم لمن أراد الحصـول عـلى تعليـم فاعـل، لا بـد أن تكـون الأسـس التـي يُبنـي عليهـا هـذا التعليـم متينـة وقويـة وسـليمة؛ لذلـك تسـابقت المؤسسـات التربويـة في اسـتحداث وتطويـر كل مـا هـو جديـد مـن أجـل تطويـر وتحسـين الممارسـات الإداريــة ؛ وعـلى هـذا يتعـرض الفصـل التـالي للممارسـات الإداريّـة(التعريـف، الأهميـة، الأهداف)، مدير المدرسة (كفاياته، سماته الشخصيّة ،مهاراته)، أهم الممارسات الإدارية.

الفصل الثاني

الممارسات الإداريّة في العملية التعليمية

أولاً: الممارسات الإداريّة (التعريف، الأهميّة،الأهداف).

ثانيًا: كفايات مدير المدرسة.

ثالثًا: أهم الممارسات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

الفصل الثاني

الممارسات الإداريّة في المؤسسات التعليمية

تعد الإدارة المدرسية هي المسئولة عن التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، ونجاح المدرسة في تتحقيق أدهافها يتوقف على الدور المناط بمدير المدرسة في تنفيذ السياسة التعليمية التي تستقي غايتها من الإدارة التعليمية والتي تتمحور في تربية الأجيال وتهيئتهم للمستقبل ، ولا يتم ذلك إلا بمدرسة عصرية يقودها مدير قادر على ممارسة مهماته الإدارية والفنية بإسلوب قيادي وصمن المفهوم العصري للإدارة في القرن الحادي والعشرين الذي تسعى المدرسة بموجبه إلى تحقيق مستوى تعليمي متميز وبمفردات تتعامل مع عصر العولمة والتكنولوجيا ؛ للوصول بخطى واثقة نحو السمو والرفعة لتحقيق أهدافها وزيادة إنتاجياتها .

ومن ثّم يتناول هذا الفصل عدة محاور هي: الممارسات الإدارية من حيث التعريف،الأهمية، الأهداف، ثم مدير المدرسة من حيث كفاياته، سماته الشخصية مهاراته، فضلاً عن أهم الممارسات الإدارية.

أولاً: الممارسات الإداريّة (التعريف، الأهميّة،الأهداف).

يسعى هذا المحور الى توضيح الممارسات الادارية بالمؤسسات التعليمية من حيث تعريفها وأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

1- **التعريف:**

تعتبر عملية الإدارة هي عملية قائمة على العنصر البشري داخل المؤسسة التعليمية بما يسوده من علاقات لها طابع إنساني ؛ لأن نجاحها يتوقف على كفاية هذا العنصر فيما يقوم به من أعمال ؛ لذا من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء المؤسسة بعناية المتخصصين في علم الإدارة مما يستدعي الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ الديمقراطية ، والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بين أفراد المؤسسة التعليمية.

تعرف "**الممارسة**": بأنها مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يتطلب أداؤها وتوافرها في الوظيفة حيث هي الواجبات والمهام والمسئوليات التي يتضمنها دور الموظف.

كما تُعرف أيضًا بأنها" النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإداريّة وبالجوانب السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية، لتحقيق هدف مشترك عن طريق استخدام الموارد المتاحة، وفقًا لأسس ومفاهيم علمية.

وأيضًا بقيام المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجية والرقابة وقياس النتائج الخاصة بأهدافه وتوقعاته، ودمج عمله مع الآخرين للحصول على النتائج المطلوبة علاوة على القدرة التنظيميّة والتنفيذية بمنحه الصلاحيّات اللازمة لأداء مهامه على الوجه الأمثل والتخلص من الروتين الذي يعوق التطوير والتجديد

وتتمثل "الممارسات الإدارية "في كل ما يقوم به مدير المدرسة من أعمال وأنشطة مرتبطة بالمهام الوظيفية المنوط بها لتحقيقها وذلك في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.

وعلى هذا يمكن القول بأن الممارسات الإدارية عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات المتشابكة والمتداخلة تتضمن "التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة" يمارسها مديرو المدارس لتنفيذ السياسات التعليمية بأعلى كفاءة وأقل جهد ممكن.

2- الأهميّة:

تعد الممارسات الإداريّة من أهم متطلبات تطوير أي مؤسسة حيث إن وجودها يحقق النجاح من خلال وضوح الأهداف، وتنسيق الجهود لتحقيقها، والعمل مع الآخرين والتأثير الموصول فيهم لأهداف معينة، فهي جوهر العملية الإدارية حيث تتضمن سعى القائد إلى إشباع رغبات الآخرين في المؤسسة،مما يجعلهم يلتفون حوله ويشعرون بالأمن والاستقرار؛لذا أصبحت مسئوليّة مدير المدرسة الآن أكثر صعوبة لأن المدارس لا تحتاج فقط إلى الإنتاج؛ بل تحتاج إلى قوة عاملة ماهرة ومبدعة لتلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين، من أجل تدعيم المهارات والمعرفة لتوجيه وتحفيز وقيادة العاملين في المدرسة.

وعلى هذا يعد مدير المدرسة القائـد الحاسـم في نجـاح المدرسـة وتأديـة وظيفتهـا، فهـو كالقلب من الجسد ، متى صلح صلح الجسـد كلـه، والقيـادة في المؤسسـات التربويـة تفـوق أهميتها عن غيرها من المؤسسات، لاتصالها بالعنصر الـبشري، فالقيـادة تصـبح أكثر فاعليـة، عنـدما لايقـوم بـدوره المعتـاد وهـو التوجيـه مـن خـلال تطـوير الأسـاليب والطـرق لحـل المشكلات،حيث يتأثر السلوك التربوي بعددٍ من المتغيرات منهـا: القائـد المهمـة ، العـاملين ، البيئة.

ومن ثّم فمدير المدرسة هو الفاهم للقيادة وممارساتها ولديه القدرة على تقديم الـدعم الإيجابي لكلٍ من المعلمين والطلاب؛ لذا فالإدارة ليست مسألة تسلسل في النفـوذ والسـلطة، بل هـي مهـارة إيجابيـة في إدارة العلاقـات الإنسـانية، لتحريـر مواهـب وطاقـات العـاملين؛ وتحسين تعلم الطلاب.

وتتألف الممارسات والعمليات الإداريّة من نشاطات ووظائف عدة يقومبها القائد حيث يمكندراستها عن طريق تحليل الوظائف التي يقـوم بهـا أثنـاء تأديتـه لعملـه ؛ لـذا فـالإدارة ليست بـالعلم الخـالص فقـط ، ولكنهـا فـن تطبيقـي يتطلـب تـوافر صـفات معينـة فـيمن يتولونها، من خلال وجود الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على الإنتاج والعمل وعـلى هـذا ينظر للممارسات الإدارية على أنها موجهة نحـو أداء المهـام، عـن طريـق اسـتخدام أسـاليب متميزة تعتمد على مبدأ الشفافيّة لتحقيق أهداف يصعب عليهم تحقيقهـا منفـردين بعيـداً عمن ينسق جهودهم ، ويوجهها نحو بلوغ أهدافهم المقصودة .

ومن خلال ما سبق يتضح أنّ الممارسات الإدارية تعمل على تحسين الأسـاليب التعليميـة للمديرين ، وتحفز نموهم المهني ، مـما يـنعكس عـلى تحقيـق أهـداف المؤسسـة التعليميـة وجودة مخرجاتها ، فالقيادة تعـد جـزءاً أساسـياً في العمليـة التعليميـة وجـودة مخرجاتهـا ، فالقيادة تعد جزءاً أساسياً في العملية الإدارية بعامة ، والغدارة المؤسسية والمدرسية بخاصـة ، وتعد الممارسات الغدارية أحد العوامل الرئيسـية التـي تسـهم في طـابع تشـكيل العلاقـات الوظيفية الغدارية داخل مؤسسات العمل المختلفة ، فهى الطريقة والنهج التي مـن خلالهـا يتم التوجيه وتحفيز العاملين ، وتنفيذ الخطط.

3- الأهداف :

تتوقف درجة فعالية أداء العاملين في المدسة على أداء قيادات المدارس ، ومدى وجود استراتيجة وأهداف واضحة للمدرسة ، حيث يعد تطوير الأداء الإداري من دعائم تطوير أداء الجهاز الإداري، ورفع مستواه وكفاءة أي مؤسسة تعليمية ؛ لذا تتعدد أهداف الممارسات الإدارية وفقاً لاحتياجات المدرسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

ــ تطوير مستويات الأداء المهني والإداري لأفراد المجتمع المدرسي

ــ زيادة درجة التوافق والتكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.

ــ القضاء على الصراعات بين الأجزاء والنظم الفرعية في المؤسسات التعليميّة المختلفة.

ــ تطوير إجراءات العمل في المؤسسة التعليميّة.

ــ وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة .

ــ توافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية داخل المدرسة .

ــ تحسين جودة العملية التعليمية بالمدرسة من خلال تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس للقيام بواجباتهم ومسئوليات وظائفهم بشكل فعَّال ، ومساعدتهم على إداراك طاقاتهم الكامنة وتنميتها إلى أقصى حد ممكن ، وتحقيق النمو المهني المستمر لهم .

ــ تطوير بعض جوانب العمليات الغدارية بالمدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأعمال الفنية والإدارية بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال .

ــ تمكين المدرسة من الاستفادة من إمكاناتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر.

ــ انتهاج أسلوب علمي للتقويم بعيدًا عن العواطف والتعصب للرأي.

ــ تحفيز الجادين ومكافأتهم لمزيد من البذل والعطاء.

ــ اختيار القيادات المتميزة والقادرة لترقيتها إلى أماكن قياديّة.

ــ تمكين الإدارة التعليميّة من التعرف على المديرين الذين هم بحاجة للتدريب والتطوير .

—تزويد المديرين بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفيّة، والارتقاء بمستوى أدائهم، وإنجاز الأعمال بأسرع وقت وبأقل جهد وأقل تكلفه متاحة.

—تغيير السلوكيّات، والمفاهيم، والاتجاهات، والمهارات لإنجاز المهام الإداريّة بكفاءة وفاعليّة،

وحتى يتم تطوير الممارسات الإدارية بكفاءة عالية لابد أن تكون ضمن نموذج وإطار علمي يعتمد في مكوناته على معايير واضحة يمكن قياسها وتحقيقها؛ وذلك لضمان تحقيق الحد الأعلى من النتائج.

حيث يمكن القول بأن تطوير الممارسات الإدارية تدور حول خمسة أهداف أساسية هي:

— على المستوى الشخصي، من خلال تطوير القائد لمهاراته وقدراته وقيمه واتجاهاته وعلاقته بالآخرين.

—على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة التعليميّة.

—على مستوى القادة الآخرين: من خلال تشارك التعلم والخبرات بين الأقران حيث يتأثر القادة بعضهم البعض.

—على مستوى الوظيفة: وذلك بتطوير الوظيفة التي يقوم بها القائد.

—على مستوى المنظمة: بتحقيق أهداف المنظمة،حيث يتم التركيز في هذا الجانب حول أهميّة الاستمراريّة في تطوير القادة ؛حتى يتمكنوا من التكيف لمواجهة التحديّات أمام هذا العالم المتغير.

ومن ثّم فإن تطوير الممارسات الإداريّة لمديري المدارس، تعمل على إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع المحلى للمدرسة، ومساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة وأيضًا تساعد على فهم وتفسير السياسة التعليميّة والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات ، فهي مرتكزًا مهمًا لمختلف النشاطات في المؤسسات التعليمية، حيث تعتبر جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فمستقبل هذه المؤسسات ونموها وتطورها يتوقف على القرارات التي يمكن أن يتخذها القادة وعلى مدى كفاءتهم في تحقيق الأعمال

والمسئوليات المنوطة لهم، مما يتطلب وجود العديد من الكفايات والسمات التي لابد أن يتصف مديرو المدارس بها.

ثانيًا: كفايات مدير المدرسة، مهاراته

نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة ، لابد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذه الوظيفة ، من خلال وجود سمات شخصية تجعله مؤهلاً من الجانبين (الإداري والفني) لكى يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به ، حتى يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته على الوجه الأمثل .

وقبل عرض الكفايات والمهارات لابد من التميز بينهم فالكفايات هي القدرات والإمكانات المطلوب توافرها لدى مدير المدرسة إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها،أما المهارة فتعني الدقة والسهولة والسرعة في أداء عملٍ معين.

1- كفايات مدير المدرسة:

يحظى مدير المدرسة بأهمية كبيرة في الداراسات التربوية لما له من دور مهم في نجاح العملية التربوية ، والحاجة ماسة إلى زيادة الاهتمام بتنمية قدراته حتى ترتفع إلى المستوى الي يمكنه من القيان بمسئوليّاته وواجباته ومهامه بكفاءة وفعالية عاليتين بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل .

حيث تنطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية ، ولابد من تكامل هذين الجانبين في الممارسات الإدارية والفنية دون ان يطغى أحدهما على الأخر فهي جزء لا يتجزأ من سياق الفصول الدراسية من خلال الملاحظة والممارسة؛ لذا يحظى مدير المدرسة بأهمية كبيرة في الدراسات التربوية لما له من دور مهم في نجاخ العملية التربوية ، عن طريق دراسة أنماط السلوك الطلابي في الفصول الدراسية والمشاركة الجماعية للمعلمين داخل البيئة المدرسيّة.

وتشتمل العمليّة الإداريّة على جوانب كثيرة حيث يعتمد رجل الإدارة التعليميّة في ممارسته لوظائفه وفي سلوكه الإداري على أسس علمية ومهارة شخصية تعتمد على قدرته وفهمه، فهو من يولد قائدًا ولديه سمات شخصيّة قياديّة ومن ثُم يستطيع أن يحسن ويجود في الإدارة بطريقة ناجحة.

حيث تطورت الكفايات والسمات الشخصيّة للقائد بتطور الفكر الإداري الذي مر بأربع مراحل تطورية، تطورت معها اتجاهات الفكر التربوي فيما يخص القيادة، ويعتبر الاهتمام الفعلي بالقيادة صاحب قدوم (الموجة الثانية) التي ظهرت فيها النظريات الإدارية التقليدية، وتناولت القيادة من منظور القائد كمدير مؤثر ومراقب وموجه للمرؤسين نحو تحقيق الأهداف دون اعتبار لمواقفهم ورغباتهم، والتأثير المعتمد عليه حيث انصب على اتجاه واحد رأسي من المستوى الأعلى للأدنى في التسلسل الهرمي للنظريات على الأمور المتعلقة بالقائد، والتي تتفق مع المهام الموكلة إليه.

وقد تأثر الفكر الإداري المعاصر بتطورات علميّة وتكنولوجيّة حدثت في الآونة الأخيرة خاصةً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصاديّة المبنيّة على المعرفة؛ فأصبح يعرف الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات في شكل أفكار ونماذج فكريّة برزت فيها أهمية المعرفة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار، وأصبح نجاح القائد يكمن في الاتجاهات الفكريّة والممارسات والتطبيقات العمليّة التي يتبناها، ويعتمد كذلك على ما يتمتع به من خبرات ومهارات كي يتمكن من التعامل مع هذه المتغيرات.

ويفترض أن تتوفر لدى قائد المدرسة كقائد تربوي كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو قائد التغيير والتطوير وهو الممارس للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، وهو المسئول عن إثارة روح الجماعة للعمل، ورفع روحها المعنويّة والمحافظة على وحدتها وتماسكها، وحتى يؤدي هذا القائد دوره المنوط به.

ومن ثّم لا يستطيع المدير أن يقوم بمهامه إلا إذا امتلك مجموعة من الكفايات يحرص على تنميتها باستمرار فلا يقف جامدًا عند مستوى معين بل يُجدد ويطور ويوظف المواقف في تنميتها،تتمثل هذه الكفايات في:

الكفايات العامة: وهي التي تمكن الفرد من إنجاز أي مهمة تُطلب منه وأيضًا القدرة على التعلم باستخدام الخبرة.

الكفايات الخاصة: وهي التي تزيد من قدرة الفرد في وظيفة معينة مثل:

—**كفايات إداريّة**: حل المشكلات، إصدار الأوامر، ووضع الأولويات.

—**كفايات اجتماعيّة**: وتتمثل في حث الآخرين على العمل والانغماس فيه.

—**كفايات عامة**: وتظهر في الرغبة في العمل، وتبني قيم تربويّة، والإحساس دائمًا بالرضا مهما كانت الصعوبات.

وتشير الأدبيات إلى أمثلة متعددة لكفايات مدير المدرسة منها:

—الاطلاع باستمرار على ما يستجد في مجال تخصصه.

—استخدام أسلوب المشاركة في العمل.

—تقبل النقد بصدر رحب.

—الحب و التفاني والإخلاص في العمل.

—توافر لديّه مهارات فنيّة وقياديّة مبتكرة.

—التحلي بالصبر والتأني في معالجة الأمور المتعلقة بالمدرسة.

—الالمام باللوائح والقوانين والأسس الفنيّة التي تحكم عمله.

—القدرة على الإدارة وتفويض السلطة.

—تنمية روح التعاون بين الفئات المختلفة.

—حب المغامرة وتحمل المخاطرة، وتحمل مسئولية أنفسهم، الإحساس الدائم بوفرة بدائل الحل، معرفة الهدف، ومعايشة النجاح قبل وقوعه، الإيمان بحتمية تغيير ما يستدعي التغيير.

—تحمل مشاق العمل وحسن التعامل مع الآخرين.

—المرونة فلا يتصلب لرأيه ويؤمن بقدرات الآخرين.

—التفتح الذهني وقدرة على تجريب الأفكار الجديدة.

—الحزم والجديّة وعدم التهاون مع المخطئ.

—امتلاك الخبرة الإدارية وفهم طبيعة الجنس البشري.

—القدرة على التحكم في الذات.

—القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.

–امـتلاك أسـاليب ومهـارات إداريّـة فعّالـة في الإدارة وبالتـالي تعزيـز وتحسـين الأداء الوظيفي للمعلمين.

2-مهارات مدير المدرسة:

يعد دور مدير المدرسة ليس مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليـومي والمحافظـة على حالة الهدوء والاستقرار بالمدرسة، بل إن الأمر اليـوم أصـبح مختلفًـا، مـن خـلال تحـول العملية التعليميّة إلى الطالب ليكون محورهـا الأسـاسي والحـرص عـلى تـوفير كـل الظـروف والامكانات اللازمة لنموه العقلي والروحي، ومن ثّم يتوقـف نجـاح مـدير المدرسـة عـلى مـا يمتلكه من مهارات وكفايات تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه.

ومن ثّم فإنّ تطوير الممارسات التربويّة يشمل قياس وتقييم المهارات الشخصـيّة وخاصـةً تلك المهارات التي لا تقتصر على المحتـوى الفنـي لوظائفهـا ، ولكنهـا تتعلـق أيضًـا بطريقـة العمل، والمواقف تجاه العمل، وتتسم بالمرونة والقدرة على التكيف؛ لذا فهي ليست مجـرد مسألة معرفة كيفية القيام بشيء ما ، ولكن أيضًا الرغبة في القيام بذلك ومعرفة كيف تكون، حتى يفي التعليم بمهامه، من خلال قائـد محفـز ومبـدع يجمـع بـين السـلوكيّات الأخلاقيّـة والاجتماعيّة، وبين السمات والعادات النفسيّة المميزة.

حيث يتوقف نجـاح مـدير المدرسـة عـلى مـا يمتلكـه مـن مهـارات تعينـه عـلى تحقيـق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معـه، ويعتمـد تنفيـذ هـذه الأهـداف بطريقـة فعالـة ومرضية عـلى تـوافر مهـارات عـدة مثـل: التواصـل، والتحفيـز، والإبـداع، والإيجابيـة، وردود الفعل، والتفويض، والجدارة بالثقة، وأخلاقيات العمل،حيث يحتـاج القـادة إلى التركيـز عـلى صقل هذه المهارات.

وتكون الحاجة إلى تطوير الممارسـات الإداريّـة ضرورة متطلبـة لتلبيـة الاحتياجـات لتعزيز السلوك التنظيمي لدى مديريها ومعلميها، من خلال اسـتخدام طريقـة تسـاعد على تنمية مهاراتهم وتحسين معرفتهم، بشكل مباشر أو غير مبـاشر، الأمـر الـذي يـوفر بيئة خالية من الإجهاد في مكان عملهم ويمـنحهم بيئـة راضـية، مـما يسـاعد في زيـادة إنتاجيتهم واستكشاف مهاراتهم وتقنياتهم التي كانت ستبقى مجهولـة الهويـة لـديهم

عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة باستخدام أربع وظائف رئيسة متمثلة في التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

وعلى هذا فإنّ تطوير الممارسات الإدارية يشمل قياس وتقييم المهارات الشخصيّة وخاصةً تلك المهارات التي لا تتوقف على المحتوى الفني فقط ، ولكنها تتعلق أيضًا بطريقة العمل، والمواقف تجاهه، مع اتسامها بالمرونة والقدرة على التكيف.

وتكون الحاجة إلى تطوير الممارسات الإداريّة ضرورة متطلبة لتعزيز السلوك التنظيمي لدى مديريها ومعلميها، من خلال استخدام طريقة تساعد على تنمية مهاراتهم وتحسين معرفتهم بشكل مباشر أو غير مباشر، الأمر الذي يوفر بيئة خالية من الإجهاد في مكان عملهم ويمنحهم بيئة راضية، مما يساعد في زيادة إنتاجيتهم واستكشاف مهاراتهم وتقنياتهم عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة باستخدام أربع وظائف رئيسة متمثلة في التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ومن خلال ما سبق فإنّ الإدارة في أي مجال من مجالات الحياة بحاجة إلى مهارات لكي تنجح في تحقيق الأهداف، وإذا كانت هذه الإدارة في مجال تربية الإنسان فإنها تصبح بحاجة ملحة إلى توافر مهارات بعينها، تمكن من تحقيق الأهداف بصورة فعّالة وتتنوع هذه المهارات اللازمة للممارسات الإدارية على النحو التالي:

- المهارات الفكريّة.
- المهارات الفنيّة.
- المهارات الإنسانيّة.

أ-**المهارات الفكريّة :**

ويقصد بها توافر الإمكانيّة الفكريّة لدى المدير لتصور المستقبل ووضع الخطط والتفنن في حل المشكلات، وتعد هذه المهارة موروثة ومرتبطة بذكاء الفرد أكثر من كونها مكتسبة، وإن كان ذلك لا ينفي فعاليتها لتحسين عمليات التدريب والتأهيل، وهي أكثر المهارات المرتبطة بعمليات التفكير والابتكار والإبداع والتجديد.

كما يطلق عليها المهارات الإدارية أو الإدراكية والتصورية ، من خلال القدرة على التفكير المنطقي المرتب ورؤية الأبعاد الكاملة لأى مشكلة، وتحديد العلاقات بين

المتغيرات المختلفة ومن أمثلتها ، مهارة الإقناع ، مهارة القيادة ، مهارة التخطيط ، مهارة تحليل المشكلات ، التفاوض ، مهارة اتخاذ القرارات . ،

وهي تتعلق بمدى كفاءة القائد التربوي على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتقنين في حولها والتوصل إلى الآراء الجديدة، وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في تخطيط العمل وتوجيهه،وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه المهارات تتمثل بشكل عام في مدى قدرة المدير على إدراك ورؤية المشاكل بصورة واضحة، عن طريق أفكار رشيدة وسديدة للعلاقات بين مرؤوسيه والفهم الكامل لطبيعة هذه المشاكل، وإدارة جلسات العمل بطريقة مناسبة وديمقراطيّة.

ب-**المهارات الفنيّة:**

تبرز أهمية هذه المهارات من خلال ما يقوم به المدير من دور كبير في تسيير العملية التربوية وتطويرها ، فهو القائد التربوي المسئول عن تصريف الأمور الإدارية النتعددة التي توجد في البيئة التربوية المناسبة من جهة ، فالممارسات الغدارية لمديري المدارس تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين ، وتحفز نموهم المهني ، وهى جزء أساسي في العملية الإدارية بعامة ، والإدارة المؤسسية والمدرسية بخاصة .

ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة والوسائل الفنية المتاحة في إنجاز العمل،عن طريق تنفيذ الخطط ، وتحفيز الإجراءات الصريحة والضمنية التي يقوم بها القائد أو المدير ، من أجل إتقان العمل وتحسين أدائه.

أو هي رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي النشاط المختلفة وتقويم وتوجيه المدرسين ومنها مايلي:

- الإشراف على تنفيذ عناصر المنهج المدرسي كما هو مقرر.
- تحليل عناصر المنهج المدرسي لمساعدة المعلمين على تحقيق الهدف.
- الإشراف على البحوث الإجرائية والميدانية والتطبيقية للمعلمين التي تتوجه لحل المشكلات التعليمية والمدرسية.

كما تتميز أيضًا :

1-أنها أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى ، إذ يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء قيامه بعمله.

2-أنها تتميز بالمعرفة الفنيّة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات.

كما تستند أيضًا على التحكم في توظيف المعارف النظريّة بشكل يُمكن المدير من ترجمتها إلى ممارسات عمليّة، حيث تتجلى أهميتها في أنها توفر فهمًا ودراية لتطوير العمليات الإداريّة، ومن ثّم تفعيل العلاقات الإيجابية طويلة الأمد بين المدارس والطلاب وأولياء الأمور وتحسين الأداء.

وتتعلق هذه المهارات بفنيّات العمل وكيفية انجازه بإتقان فالمدير الذي يضع برنامجًا دراسيًا لمدرسته يتمتع بها، وهي متعددة ومتجددة بتغير طبيعة العمل وتطوره، فإذا كانت المهارات الفكريّة لازمة للعمليات العليا المتعلقة بالتخطيط، ووضع السياسات فإن هذه المهارات مطلوبة للإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذيّة، حيث أن الطابع التنفيذي يطغى على طبيعة عملهما معًا.

كما تتطلب المهارة الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

وعلى هذا يمكن القول بأن الخصائص المميزة للمهارات الفنيّة تتمثل في كونها أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى، إذ يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء قيامه بعمله، تميزها بالمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات ومدى قدرة مدير المدرسة بأن يكون مطلعًا على المناهج التربويّة باستمرار، وملمًّا بطرائق التدريس المختلفة، وقادرًا على الأداء الجيد لوظائفه من حيث النواحي الفنيّة والإداريّة.

ج- المهارات الإنسانيّة:

وتعني القدرة على التواصل والإقناع ونقل وجهات النظر بشكل يسهل تقبلها وهي مرتبطة بطبيعة الشخص وقدرته اللغويّة وتمرسه بالحوار وتبادل الأفكار

مع الآخرين، وتعد هذه المهارة من أكثر المهارات قربًا بمسمى (كاريزما) القائد فهـي نابعـة من شخصه ، لذلك فهي مهمة للإدارة التنفيذيّة.

فالمدير يكون مبدعًا إذا كان سلوكه القولي والفعلي يُخالف سـلوك تلـك الفئـة مـن غـيره من المديرين والذين يكرهـون التغيـر، ويتجنبـون المخـاطرة فالمـدير المبـدع شـخص يحـب التطوير والتغيير، ويميل إلى اتخاذ المخاطرة المحسوبة، ودائم التفكير في ابتكار طرق جديـدة للعمـل ويتمتـع بقـدرات إبداعيـة عاليـة في الغالـب تكـون لديـه الجـرأة في إبـداء الآراء والمقترحات، فحين يمتلك مدير المدرسة هذه المهارات يكون قادرًا على إقامة علاقات إنسانية مع كل من يتعامل معهم، بحيث يتفاعل معهم بطريقة متزنة وإيجابية.

وعلى هذا يمكن القول بأن مـدير المدرسـة لا يمكـن تصـوره ناجحًـا في عملـه إذا لم تكـن القدرة على بناء علاقات إنسانيّة داخل مدرسته التي يُشرف على أدائها ، وإذا كـان الجانـب الإداري من وظيفة مدير المدرسة هو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة حتـى تتحقـق عملية التعليم ، فإن الجانب الفنـي منهـا يسـعى إلى تحسـن مسـتمر ومـدروس في العمليـة التربوية بأكملها .

ومن هنا يتضح أنّ القيادة الناجحة في المعاهد الأزهريـة هـي التـي تعتمـد عـلى وجـود شيخ يمتلك مهـارات قياديـة قائمـة عـلى الحكمـة والثقـة والتنفيـذ النـاجح لأى عمـل يطـور العملية ويثريها ، وعلى هذا فتطوير الممارسات الإدارية لدى شـيوخ المعاهـد الأزهريـة صـار ضرورة عصرية، وحتمية تعليمية، وفريضة مستقبلية، حيث إن عجـز المؤسسـات التعليميـة عن إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج التطوير الإداري؛ نتيجة ضعف القدرة على استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسـائل التقنيـة المعـاصرة، يسـهم بشـكل غـير مبـاشر في ضـعف كفاءة المهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية.

المحور الثالث: أهم الممارسات الإداريّة في المؤسسات التعليمية.

يعد مدير المدرسة الفرد الأكثر أهمية والأقوى تأثيراً، فقيادته هي التي تنظم ايقاع المعهد ومناخه التعليمي، وتحدد مستوى كفاءة المعلمين، ودرجة اهتمامهم بما يحدد مستوى الطلاب المفروض الوصول إليه، ومن ثّم لابد من ممارسة واجباته بسمات قيادية عصريّة، وتنمية قدراته الإدارية والإشرافية، وتطوير وتحسين مهاراته وكفاياته وفاعليته من خلال تشخيص وتقويم أدائه، بما يتعلق بوظائفه بحيث تتم على أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية.

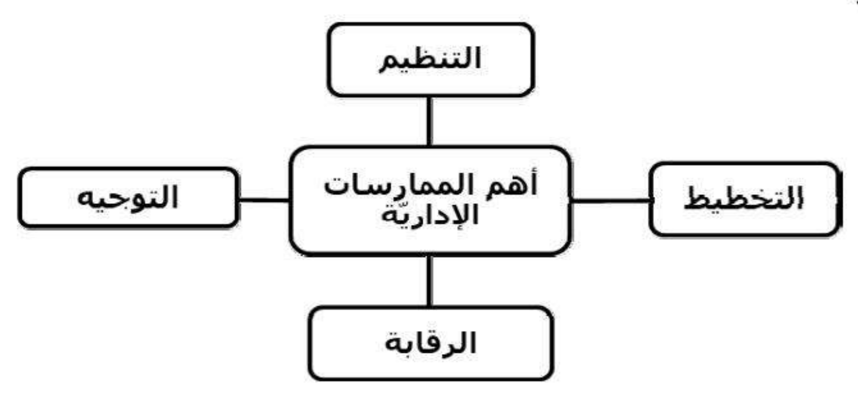
وتقوم فكرة تطوير الممارسات الإداريّة على ثلاثة مكونات أساسية منها: القدرة على التعلم، الرغبة في الابتكار، وجود قيادة قوية داعمة للتطوير المهني، من خلال استخدام تدريس بواسطة وسائل حديثة منها "التعاون والتنمية" لتقييم أداء المدرسة وتعزيز التطوير المهني للمعلم والمدير، وإيجاد بيئة تعاونية، وضع القرارات المدرسية؛ لذا تعتمد معايير التطوير على وضع أهداف على المدى البعيد لتطوير المهارات الإداريّة لكلاٍ من القادة والمعلمين.

يعد تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس وشيوخ المعاهد الأزهرية أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة أو المعهد لأن مدى فعالية أداء الأشخاص يعتمد على وجود استراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة أو المعهد.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الممارسات الإداريّة في المدارس الأمريكية تتطلب استكمال مديريها ومعلميها لساعات معتمدة تصل إلى 15 ساعة مهنية، لتشمل المشاركة النشطة داخل الفصول واستعراض أعمال الطلاب، بهدف توفير معلومات تدريبية لهم عن طريق استخدام الإنترنت لنشر أكبر قدر من المعلومات عن استعمال الحاسب الآلي والإنترنت، والاستراتيجيات الأساسية لاستخدام هذه الأدوات، واستخدام أفضل الممارسات التعليمية لتطويرها وتوفير المتابعة للأساليب التدريسية على المواقع الإلكترونية وإدخال ورش عمل لتنفيذ تقنيات جديدة.

وتقوم فكرة تطوير الممارسات الإداريّة على القدرة على التعلم، الرغبة في الابتكار وجود قيادة قوية داعمة للتطوير المهني، باستخدام وسائل حديثة منها "التعاون والتنمية" لتقييم أداء المدرسة وتعزيز التطوير المهني للمعلم والمدير، وإيجاد بيئة تعاونية، واتخاذ القرارات المدرسية؛ لذا تعتمد معايير التطوير على وضع أهداف على المدى البعيد لتطوير المهارات الإداريّة لكلٍ من القادة والمعلمين.

وعلى هذا تشمل الممارسات الإدارية "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" من خلال قيادات تربوية متطورة في كافة المستويات لتهيئ لهم أسباب النجاح لتحقيق الأهداف، عوضًا عن الانشغال في جوانب إدارية روتينة عقيمة؛ لذا تتمثل أهم الممارسات الإدارية في الآتي:



شكل رقم(1) يوضح أهم الممارسات الإداريّة

1- **التخطيط.**

يعتبر التخطيط أهم وأول مراحل العملية الإدارية لأنه يعمل على تحقيق الأهداف وأيضًا ركنًا هامًا في تحقيق المتابعة لأن متابعة الأداء تتحقق بمقارنة ما تم تنفيذه ومن ثّم يمكن أداء العمل وفقًا لما هو مخطط له واستثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة أحسن استثمار، فالتخطيط يتميز بالنظرة المستقبلية ويسعى للتنبؤ بالمشكلات والإعداد لمواجهتها بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة وهو يشمل عنصرين رئيسين هما التنبؤ ووضع الخطة.

كما يعد التخطيط من الأساليب المهمة التي تتسم بها القيادة، حيث يُسهم في تحقيق جودة عالية لجميع مدخلات المنظومة التعليمية وتطويرها، من خلال استخدام الأساليب المختلفة في تقييم أداء العاملين، وتقنيات التكنولوجية الحديثة في التخطيط للتعليم، عن طريق مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار المتصلة بتطوير المؤسسة التعليمية، مما يُسهم في نهاية المطاف من تحقيق الأهداف المنشودة، كما يساعد القيادة على تحسين المؤسسة عن طريقة وضع خطط طويلة وقصيرة المدى، وتحديد العناصر الرئيسة لتحسين أدائها وجودتها، وتعزيز قدرتها لخدمة المجتمع والبحث العلمي وتحسين الهيكل الإداري وتطويره.

ومن ثّم فالتخطيط من العمليات الأساسيّة التي يقوم بها كلٍ من مدير المدرسة وشيخ المعهد، فهو يساعد على الاستفادة من الموارد الماديّة والبشريّة بالمؤسسة مما يساعد على ضمان استمرار العمل بالطريقة الصحيحة والتنبؤ بالمستقبل، مما يؤدي إلى تقليل الهدر التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة، وأداء شيح المعهد لممارساته الإداريّة باستخدام اللامركزيّة يساعد في تحقيق فعالية أكبر في أداء مهامه وشيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قدرة الإدارة في حسن استخدام الموارد أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف.

ويحقق التخطيط الكثير من المزايا للمدرسة والتي منها: ورسم ووضع الأهداف والمعايير والسياسات والإجراءات ووضع برامج ، وإعداد الميزانيات ، وتنبؤات العمل والجداول الزمنية لها ، وأيضًا يُحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات ، من خلال توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتفادي الظروف في المستقبل، وتحقيق الاستثمار الأفضل للموارد الماديّة والبشريّة ، وتنميّة قدرات ومهارات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

كما يتضمن طرح عددٍ من البدائل والاختيار بينها، ولا يمكن فصله عن الأداء الإداري، لأن كل المديرين تقع عليهم مسئوليّة التخطيط بغض النظر عن المستوى الإداري لهم.

فالتخطيط عبارة عن عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات

ويهدف التخطيط إلى إنجاح العمليّة التعليميّة، حيثُ يرتبط ارتباطًا وثيّقًا بأهداف المدرسة، فهو وسيّلة لتحقيقها بأسلوب علمي يُوفر الوقت والجهد والمال، وتغيير واقعها إلى الأفضل، ورفع مستوى الأداء بها.

كما يعد من الأساليب المهمة التي تتسم بها القيادة، حيث يٌسهم في تحقيق جودة عالية لجميع مدخلات المنظومة التعليمية وتطويرها، من خلال استخدام الأساليب المختلفة في تقييم أداء العاملين، وتقنيات التكنولوجية الحديثة في التخطيط ، ومن ثم فله علاقة قويّة بالتنفيذ ومن ثّم تفعيل الممارسات الإداريّة.

كما يعد التخطيط من العمليات الأساسيّة التي يقوم بها كلٍ من مدير المدرسة فهو يساعد على الاستفادة من الموارد الماديّة والبشريّة بالمؤسسة مما يسهم في استمرار العمل بالطريقة الصحيحة والتنبؤ بالمستقبل، ويؤدي إلى تقليل الهدر التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة، وأداء شيخ المعهد لممارساته الإداريّة باستخدام اللامركزيّة يساعد في تحقيق فعّالية أكبر في أداء مهامه وشيوع نوع من الرضا في نفوس العاملين مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قدرة الإدارة في حسن استخدام الموارد أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف.

وعلى هذا يعتبر التخطيط الوظيفة الإداريّة التي تسبق منطقيًّا جميع الوظائف الأخرى، وهو أهم عنصر في عناصر الإدارة، لأنه الأساس الذي تعتمد عليه بقيّة الوظائف، فإن لم تحدد المسئوليّات على أساس من التخطيط المسبق، فليست هناك حاجة إلى التنظيم أو التوجيه أو الرقابة

فالتخطيط عملية وضع وتحديد البدائل للخطط والبرامج والإجراءات واختيار البديل الأفضل والتي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة حيث تتضمن عملية التخطيط العناصر التالية:

●تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

●وضع الميزانيات التقديرية وتحديد كافة الإمكانات والموارد .

●إعداد البرامج الزمنية وأن يتم ذلك بشكل سليم في ضوء الظروف القائمة والموضوعية من ناحية والأسس والمبادئ العلمية من ناحية أخرى.

●وضع الميزانيات التقديرية وتحديد كافة الإمكانيات والموارد .

●إعداد البرامج الزمنية وإن يتم ذلك بشكل سليم في ضوء الظروف القائمة والموضوعية من ناحية وفي ضوء الأسس والمبادئ العلمية من ناحية أخر.

●سياسة المدرسة بالنسبة للاختبارات الشهريّة أو الفصّليّة.

●وضع خطة لتقويم التنفيذ.

●إقرار الإجراءات والخطوات التفصليّة المتبعة لتنفيذ الخطة.

●وضع البرامج الزمنيّة وترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيّبًا زمنيًّا.

●تنميّة مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف.

●تحديد العناصر الماديّة والبشريّة المفترض استخدامها لتحقيق الأهداف ومستلزمات المدرسة من الكتب والأدوات المدرسيّة، والأثاث المدرسي.

فهو نشاط يمارسه مدير المدرسة لكي يستطيع أن ينظر إلى مستقبل المؤسسة بغرض تحديد الأهداف وطرق تحقيقها، ولا يبدأ من المستقبل، بل يبدأ من الماضي وينتقل إلى الحاضر ثم المستقبل فهو يحلل الإنجازات والظروف المحيطة حيث يتمثل نشاط مدير المدرسة في التالي:

–الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.

–إعداد برامج عمل لتنفيذها على مدار العام.

–عمل خطة الخدمات الطلابية صحيًّا وثقافيًّا واجتماعيًّا.

–وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل التنفيذ المتميزة.

–وضع خطط لتنمية جميع العاملين بالمدرسة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإدارة التعليمية.

وعلى هذا تُعرّف ممارسة التخطيط إجرائيًّا: بأنها ضمان أداء العمل وفقًا لما هو مخطط له واستثمار الإمكانات الماديّة والبشريّة المتاحة أحسن استثمار، بأسلوب علّمي يوفر الوقت والجهد.

ويمكن أن يقع مدير المدرسة في العديد من الأخطاء أثناء عملية التخطيط تتمثل في:

- الصورية والمظهرية وإعطاء تقديرات غير دقيقة أو غير مبنية على أساس سليم والاهتمام بالشكليات والإجراءات دون إدراك حقيقي لمضمون الخطط والبرامج.
- المغالاة في تحديد الأهداف بشكل لا يتناسب مع الإمكانيات المتاحة أو الممكن إتاحتها.
- ضعف عملية الاستمرارية وإلغاء الكثير من الخطط أو تعديلها بمجرد تغيير المديرين.
- نقص الدراسات والمعلومات وبالتالي الاستناد إلى الخبرة والتقدير الشخصي لتكملة هذا النقص.
- غياب الموضوعية وظهور المصالح الشخصية وسوء تحديد أولويات الأهداف أو قلة الالتزام بها عند صحة تحديدها.
- غياب التكامل الأفقي بين المخطط وأعضاء المجتمع المدرسي، وهذا يحتاج تكلفة عالية.
- قلة توافر الكفاءات في مجال التخطيط.
- اللوائح والقوانين التي تصدر في الوقت غير المناسب.
- المفاضلة بين الحلول المختلفة مما يؤدي مرور الوقت وضياع الفرص.
- نقص المعلومات وقلة الدقة ، لأن كل خلل فيها يؤدي إلى فشل الخطة.
- ضعف كفاءة الأجهزة التنفيذيّة، لأن الخطة المرسومة لاقيمة لها مالم توضع موضع التنفيذ.

- وجود قيود داخلية وخارجيّة تتمثل في:

—الطاقات الإنتاجيّة من أفراد ومعدات.

—القوانين واللوائح العامة.

- التكلفة العالية : حيثُ يتطلب وضع الخطة جمع الحقائق والبيانات وتبويبها وهذا يحتاج إلى تكلفة عالية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن ممارسة التخطيط تتمثل في مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالاحتياجات كما أنها العمليّة التي تساعد على تقليل التناقض والغموض بين العاملين حيث تقلل من إصدار القرارات العشوائيّة، والقدرة على التعامل مع المواقف المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة وقدر أكبر مما يعين على أداء الممارسات الإداريّة بشكل أفضل.

2-التنظيم.

يعتبر التنظيم الإطار الذي يتم عن طريق ترتيب جهود العاملين بالمدرسة وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف المحددة حيث يتطلب النشاطات المطلوبة والأفراد المسئولين عن القيام بهذه الأنشطة الإدارية ، متضمناً وضع الإجراءات الفعلية لتنفيذ الخطط الموضوعة للمدرسة .

ويمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية ويعنى "تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى الأفراد بما يتواءم مع قدراتهم ومهاراتهم عن طريق إيجاد آلية لتغيير الخطط ؛ لذا يتطلب التنظيم ما يلى:

- وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- تحديد طبيعة عمل الأقسام الإدارية المختلفة بالمنظمة.
- تحديد وتكافؤ السلطات والمسئوليات الإداريّة .
- تحديد نمط العلاقات والاتصالات بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

كما يهدف إلى تحديد الأفراد اللازمين للقيام بالوحدات الإداريّة، مع تحديد مهام ومسئوليّات وسلطات كلٍ منهم، والتنسيق بين أعمالهم، ومن ثّم تتصل هذه الوظيفة بالسلطة والتعليمات من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، من خلال توضيح العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في كافة المستويات الإداريّة في المؤسسة .

وتعتمد عملية التنظيم على تجزئة العمل وتوزيع المهام على العاملين بالمدرسة من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف المدرسة، وتبرز أهمية هذه العملية في الربط بين وحدات العمل وتقليل الازدواجية في العمل، واستثمار الإمكانات والموارد المتاحة بالمدرسة، فضلاً على تحقيق التعاون والانسجام داخل المدرسة، كما أنها توفر مناخًا داعمًا للحوار بين مدير المدرسة والعاملين، مما يسهم في فهمهم لرؤية ورسالة المدرسة وأهدافها وقراراتها، حتى يتمكن من توزيع المهام بكفاءة.

لذا يقوم التنظيم على أساس تجميع المدخلات البشريّة في وحدات تنظيميّة مختلفة ثم تحديد العلاقات بين هذه الوحدات بما يحقق التكامل ، والتنسيق المتكامل والتنسيق بينها من أجل تحقيق ما هو مطلوب بكفاءة وفعالية .

وتُعرّف ممارسة التنظيم إجرائيًا: بأنها ترتيب وتنسيق جهود العاملين بالمعهد في سبيل بحقيق الأهداف المحددة .

ويواجه التنظيم العديد من المشكلات منها :

- قلة مراعاة الأسس المهنية والأصول العلمية في إعداد الهياكل التنظيمية.
- شيوع ظاهرة التضخم التنظيمي.
- تكرار حالات ارتباط التنظيم بالأشخاص, والافتقار إلى الموضوعية, وأحيانا يعدل التنظيم لأغراض شخصية.
- تعقد نظم العمل وتقادمها وما ينتج عنها من روتين طويل.
- وضوح الاهتمام بالشكل أكثر من المضمون.
- غموض وتداخل في العلاقات التنظيمية فيما بين الوحدات الإدارية وفيما بين التقسيمات التنظيمية.

●ضعف استقرار الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى تعدد الموافقات والتضخم المستمر للأعمال الورقية وسوء توزيع العاملين وضعف تناسب التوزيع مع الاحتياجات الفعلية وانتشار الهيكل التنظيمي البيروقراطي مما يصعب انتقال المعرفة من المستويات العليا للدنيا والعكس.

كل ذلك يقلل من كفاءة العمل الإداري ويعوق المدير عن أداء عمله، الأمر الذي يحتاج إلى مواجهة حاسمة وتبني أسلوب إداري يسهم في عملية تطوير الممارسات الإداريّة.

وتتجلى عن هذه الوظيفية الإداريّة آلية التمكين الإداري والتي لابد من التطرق إليها.

يعد مدخل التمكين الإداري من أحد المداخل الهامة الذي يؤكد على لامركزيّة الإدارة ونقل السلطة وتفويضها، من خلال مجموعة من المقومات يأتي في مقدمتها الثقافة التنظيميّة، والاتصال، والتدريب، والحوافز،والثقة الإداريّة، ووضوح الدور والدعم التنظيمي، والحصول على المعلومات، وفرق العمل، وتهيئة مناخ يتسم بالمشاركة، والتفاهم، وحريّة التعبير عن الرأي، واحترام الأفراد، ومن ثّم إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم، وإطلاق القدرات الكامنة والخبرات لديّهم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم ودافعيتهم للعمل.

لذا يستلزم التمكين تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم ومنحهم الفرصة للمبادأة والتحدي، من خلال تحويل الصلاحيات وإعطائهم المسئوليات لاتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية، ويظهر ذلك في التشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين من خلال تحديد المشاكل وحلها، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل ومساعدة المرؤسين على النجاح والتطور حيث يعتمد العمل بالمعهد الأزهري على أداء شيخ المعهد، من خلال منح الصلاحيات لبعض العاملين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات أداء المعلمين فيحقق معدلات مرتفعة من الرضا.

كما تتضح أهميته في كونه أسلوبًا إداريًا حديثًا يعمل على تفويض السلطة والنفوذ والقوة للعاملين أو المديرين في المواقع التنفيذية بما يحققه من رضا وظيفي وسرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق الطاقات المبدعة من خلال زيادة الدافعية، وتنمية الشعور بالمسئولية، وتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا، وأن يسمح للأفراد والفرق بنطاق أكبر من التخطيط والتنفيذ والتقييم لأدائهم، بالإضافة إلى تقديم الرؤساء للتوجيه الإرشاد والدعم للمرءوسين.

حيث يوفر فرصة الاجتهاد في إصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم وإسهاماتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم وإعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسات الرقابة وتحمل المسؤلية، واستخدام قدرتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار، كما يمنح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا القدرة والاستقلالية في عملية صنع القرار،تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وترتبط هذه السمة بسلوك شيخ المعهد وقدرته على تمكين العاملين في الاندماج داخل المؤسسة والشعور بالمسئوليّة وتحمل الأعباء الإدارية.

وعلى هذا يأخذ التمكين الإداري عدة أشكال يمكن استعراضها على النحو التالي:

أ–التمكين من خلال تحديد المسئوليات: ويتم من خلال وافر التوصيف الوظيفي الدقيق المحدد للمهام، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم باتخاذ القرارات دون رقابة أو إشراف.

ب–التمكين من خلال المعرفة: ويتحقق من خلال برامج التنمية المهنية والتدريب المستمر لكل ما يستجد في مجال العمل ومحيطه الخارجي.

التمكين من خلال التفويض: إن جوهر التمكين تكمن في تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

ويتضح مما سبق أن التنظيم أصلًا من أصول عمليات الإدارة ، حيث يساعد في توحيد جهود الأفراد وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، كما يساعد في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشريّة والماديّة، مما يساعد على تدفق العمل وتسلسله من خلال تزويد مدير المدرسة بالإرشادات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة، ورفع الروح المعنويّة عن طريق التنظيم الجيد الذي يوضح المسئوليات والسلطات، كما تتجلى آلية التمكين في التركيز على تحفيز العاملين ومنح الثقة على إنجاز المهام ، عن طريق تمكين مدير المدرسة من تحقيق التوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.

3- التوجيه.

يعد التوجيه وظيفة مهمة يقوم بها القادة من توجيه وإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل وتنفيذهم للأوامر الإدارية لتحقيق مبدأ تسلسل القيادة، وهذا يتطلب إيجاد علاقات طيبة داخل بيئة العمل، والتوجيه بشكل إيجابي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليميّة والثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، مع مراعاة العدالة في معاملتهم والتعاون بينهم وتعهدهم.

ويُعرف التوجيه: بأنه مجموعة من الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على رسم الخطط التربويّة والتي تتلاءم مع قدراته الذهنيّة ومهاراته وإمكاناته، فهو عمليّة أعم وأشمل، حيثُ يهتم بإشراك جميع العاملين في صنع القرارات وقبول الأوامر والتّعليمات مما يُعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وتعتمد كفاءة وفاعليّة عملية التوجيه على توافر العوامل الرئيسة التالية:

- أسلوب الاتصال ووسائله.
- وضوح الأهداف.
- معرفة دوافع العاملين ، وايجاد الحوافز اللازمة لإشباعها.
- مناقشة نقاط القوة والضعف مع المعلمين عقب كل زيارة يقوم بها.
- دراسة مشكلات الطلاب ، واقتراح وسائل علاجها.
- توجيه المعلمين والإداريين من وقتٍ لآخر لحسن سير العمل.
- مساعدة المعلمين الجدد والمنقولين لمعرفة مسئوليّاتهم.

فالتوجيه هـو الوظيفـة الإداريـذة التـي تنطـوي عـلى قيـادة العـاملين والإشراف علـيهم وإرشادهم حول كيفية تنفيـذ الأعـمال ، وإتمامهـا ، وتنسـيق الجهـود بـين العـاملين وتنميـة التعاون ، فهو دفع العاملين إلى حسن الأداء ورفع روحهم المعنويـة وإرشـادهم وتشـجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس ؛ كي يحققوا النتائج المرغوبة من خلال

كـما يهـدف إلى توجيـه جهـود الآخـرين والتـي يمارسـها مـدير المدرسـة كواحـدة مـن مسئولياته في العمـل وتعنـى عمليـة التوجيـه تقـديم النصـح والإرشـاد للأفـراد العـاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب حيث يتطلب العناصر التالية:

- التحفيز **Motivation** وإثارة الدافعية للعمل .
- القيادة **Leadership** والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.
- الاتصال **Communication** بالمرؤسين على كافة المستويات.

وهو ضروري لأي مؤسسة تعليميّة، لضمان تحقيـق الأهـداف بالشـكل المخطـط لهـا في الوقت المتاح، من خلال توظيف العلاقـات التنظيميّـة بالطريقـة التـي تـؤدي إلى انسـيابية الإجـراءات الإداريّـة، فمهمـة التوجيـه للمـديرين تشـجيع الطـلاب لتحليـل نقـاط الضـعف وتوجيه المعلمين والطلاب للعمل على تخفيف قيود الموارد المدرسية الموجودة لجعل الـتعلم عملية إيجابية،عن طريق تسلحهم بالمهارات والمعرفة والكفاءة ليكونـوا قـادة فعـالين لبنـاء القيم الشخصية، والوعي الذاتي، والتأثير على الجميع، فضلاً عـن تشـجيع الـبرامج والأنشـطة المدرسية لجعل التعلم الهادف وإشراك الطلاب في كل الجوانب المتعلقة بالحياة المدرسية.

وعلى هذا تعتبر عملية التوجيه من العمليات الإدارية المهمـة حيـث تعنـي الجمـع بـين ممارسة القائد لدور مزدوج بـين كونـه مصـدر للسـلطة داخـل المدرسـة ومصـدر المعرفـة في الوقت نفسه ، وتتطلب هذه الممارسة وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد والمعلمين وكلـما زادت فعالية هذا الاتصال كلما تهيأ منـاخ واضـح لوصـول المعلومـات والإرشـادات المحـددة وتبادل الخبرات وبالتالي تصويب الأخطاء الواقعة أثناء سير العمل .

وعلى هذا فقد أصبح واضحاً أن الممارسات القيادية لمديري المدارس تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين ، وتحفز نموهم المهني ، مما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وجودة مخرجاتها ، ومن هنا ، تعد القيادة جزءً أساسياً في العملية الإدارية بعامة والإدارة المؤسسية والمدرسية بخاصة ، كما يعد النمط الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في طابع تشكيل العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة ، والنمط الإداري هو النهج الذي من خلاله يتمركز حوله التوجيه وتنفيذ الخطط ، وتحفيز العاملين وأيضاً يتضمن نمط الإجراءات الصريحة والضمنية التي يقوم بها القائد أو المدير .

وتُعرف ممارسة التوجيه إجرائيًا: بأنها توجيه جهود الآخرين لضمان التواصل بين أعضاء المعهد من خلال التعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات.

ويواجه التوجيه كعملية تتم داخل المدرسة العديد من المشكلات منها :

- الافتقار إلى مقومات التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية
- غياب المنهج العلمي في اتخاذ القرارات والاعتماد على الرؤية الشخصية لمتخذ القرار
- غلبة الجانب الفني على الجانب الإنساني أو العكس.
- ضعف التوجيه الإداري والفني من المديرين واقتصار الاهتمام بذلك في حالة التكليفات الشخصية التي ترتبط بمنافع خاصة.
- الافتقار إلى الأسس الموضوعية المنهجية المعلنة لاختيار القيادات وشغل الوظائف الإدارية والمراكز القيادية.
- ممارسة أنماط قيادية لا تناسب طبيعة عملية التوجيه.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية ممارسة التوجيه لمدير المدرسة حيثُ هي النشاط الرئيس للمدير وعمله اليومي المنوط بهمن حيث قدرتها على ضمان التواصل بين أعضاء المؤسسة التعليميّة، حيث إن نجاحها يعتمد على التعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات ؛ لذا يحتاج الكثير من العاملين وعلى مختلف المستويّات قدرًا من التحفيز لتشجيعهم على العمل وجودته بما يُسهم في تحقيق المزيد من الفعاليّة وزيادة الإنتاجية والوصول إلى أفضل النتائج.

4- الرقابة .

تعد الرقابة واحدة من الوظائف الرئيسة التـي تتكـون منهـا العمليـة الإداريّـة، فالرقابـة ليست منفصلة عن وظائف الإدارة الأخرى ، بل هـي جـزء يكتمـل بـه الأداء الإداري في أيـة مؤسسة ، فهي المقياس والميزان التي تزن به الإدارة جهود العاملين وبناء على نتائجها يحكـم على الإدارة والعاملين بالمستوى الذي يستحقونه.

وهي تمثل الوظيفة الإدارية الرابعة والتي ترمي إلى تصحيح أداء الأعـمال للتأكـد مـن أن التنفيذ الفعلي لها قد تم وفقاً لما هو مقرر من برامج ، فهي عملية مقارنـة بـين مـا تـم ومـا يجب أن يتم ، وتعبر الرقابة عن تلك الوظيفة الإدارية التي تتطلب العناصر التالية:

- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي .

- متابعـة الأداء الفعـلي وقياسـه للوقـوف عـلى جوانـب القصـور بـه والتفكـير في سـبل المعالجة .

- مقارنـة الأداء الفعـلي بـالأداء المخطـط كنـاتج لعمليـة المقارنـة، ويـتم فيهـا تشـخيص الانحرافات في الأداء ودراسة الأسباب وعلاجها ومتابعتهـا، أي اتخـاذ الإجـراءات التصـحيحية اللازمة والموضوعية بما يضمن توافق الأداء والنتائج مع الخطط الموضوعة.

وهى العملية التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميـع الأنشطة تسير بالأسلوب المخطط لـه ، ويسـعى فيهـا المـدير إلى التأكـد مـن تنفيـذ الخطـط الموضوعة ، ومعالجة أوجه القصـور التـي قـد تنشـأ أثنـاء التنفيـذ وتشـمل تحديـد المعـايير الرقابية ، وقياس الأداء وتحديد المشكلات وعلاجهـا وعـلى هـذا فـإن قيامـه بمقارنـة النتـائج المتوقعة الفعلية للتنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجـة أي قصـور عـن الأهـداف الموضوعة يمثل جانباً مهماً في وظيفته كمراقب .

ولكي تتحقق النتائج المرجوة من ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة ، يلزم توافر بعض المبادئ في مقدمتها : ضرورة وجود معايير محددة للأداء المستهدف يمكن تحقيقها وصياغة تلك المعايير بشكل واضح ومحدد لجميع القائمين على العمل حتى تتصل وظيفة الرقابة بالأهداف الموضوعة سلفاً ؛ حتى يمكن قياس مدى التقدم او التعثر في تحقيق تلك الأهداف فضلاً عن ضرورة الالتزام بالمعايير كأداة مساعدة لمدير المدرسة كمراقب للأداء وذلك باعتبارها أداة تقييم مدى التقدم أو التأخر في تحقيق الأهداف .

وتُعرف ممارسة الرقابة إجرائيًا: بأنها العملية التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف ومدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

كما يتوقف نجاح أي مؤسسة على وجود رقابة فعالة بها, إلا أنّ عمليّة الرقابة تواجه العديد من المشكلات والتي منها.

- تؤثر قيم التعزيز الذاتي بقوة وسلبية على ابتكار المدير من حيث متغيرات الرقابة.
- ضعف وجود أسس وقواعد مهنية محددة لقياس وتقييم الأداء وتحديد الانحرافات.
- الافتقار إلى وضع معايير أو مستويات قياسية يعتمد عليها لتقييم الانجازات .
- المظهرية والشكلية في إجراءات متابعة وقياس وتقييم الأداء.
- الافتقار إلى المتابعة والرقابة الذاتية, والتركيز على الجوانب الرسمية الإجرائية في أعمال المتابعة وقياس الأداء, أو ضعف الثقة في جدوى المتابعة والرقابة

وعلى هذا يمكن القول بأن وظيفة الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقًا للأهداف والخطط والسياسات التي سبق وضعها بواسطة التخطيط وان الهيكل التنظيمي الموضوع يحقق تحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذها بواسطة التوجيه ، وقياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف بتحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتحديد المشكلات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ وعلاجها للتأكد من ان جميع الأنشطة تتم بالأسلوب المخطط له .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تطوير الممارسات الإدارية يساهم في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وإحداث تعديلات في المهارات وقدرات الأفراد، ولها انعكاساتها على المؤسسة التعليمية ومواردها البشريّة، حيث تعمل على تحسين القدرة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعلى مواجهة وحل المشكلات، كما يساهم في رفع الروح المعنويّة وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء للعمل ورفع الكفاءة المهنية، من خلال إعداد مدير يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم الممارسات الإداريّة وذلك من حيث تعريفها وتوضيح أهميتها وإبراز أهم أهدافها، كما تطرق الفصل لمدير المدرسة من حيث كفاياته وسماته الشخصيّة ومهاراته، أهم الممارسات الإداريّة، ومن ثّم فإنّ تطوير الممارسات الإدارية لم يعد أمرًا اختياريًا بل أصبح شرطًا جوهريًا لإمكانية البقاء والاستمرارية حيث أدركت معظم المؤسسات التعليمية أهمية تطوير قادتها وتنميتهم، بُغية تحقيق التميز والتواصل الفاعل بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية، وإيمانًا بأهمية التعليم الأزهري في مصر والذي يتمثل أساسًا في المعاهد الأزهريّة بمراحلها المختلفة فإن الارتقاء به إلى المكانة التي تليق به أمرًا في غاية الأهمية، حتى تتأتى فعالية هذا التعليم؛ لذا فإنه بحاجة ماسة إلى الاهتمام بقادته، والتأكد من أن ممارساتهم تتواءم مع المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين، حتى يتم تخريج جيل واعٍ ومدرك للمستحدثات التكنولوجية، وقادرًا على إثبات كفاءته ومهاراته في التعامل المثمر معها والفصل التالي يتناول واقع الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية، مهام وواجبات ووظائف شيخ المعهد، معوقات الهيكل والأداء الإداري بالمعاهدالأزهرية، شيخ المعهد وأهم مهارات القرن الحادي والعشرين.

الفصل الثالث

الممارسات الادارِيّة بالمعاهد الأزهرِيّة بجمهورِيّة مصر العربِيّة.

أولاً: التعليم الأزهري ماهيته وهدفه.

ثانيًا: شيخ المعهد الأزهري والهيكل الإداري

1-الهيكل الإداري للمعاهد الأزهرية

2-شروط شغل الوظيفة شيخ المعهد

3-مهام وواجبات شيخ المعهد

4-التنمية المهنية لشيخ المعهد.

ثالثًا: معوقات الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرِيّة.

رابعًا: شيخ المعهد وأهم مهارات القرن الحادي والعشرين.

الفصل الثالث

الممارسات الإداريّة بالمعاهد الأزهريّة في جمهوريّة مصر العربيّة

تزداد أهميّة دور شيخ المعهد باعتباره القائد المسئول عن مواجهـه المشـكلات المدرسـيّة وتطوير كافة عناصر العمليّة التعليميّة من خلال أدائه المتميز، ولما كانـت الإدارة المدرسـيّة إدارة ممارسة أو إدارة تنفيذيّة إجرائيّة، باعتبارها مسئولة عن تنفيـذ المهـام والخطـط التـي تحقق أهداف المدرسة؛ لذا فإن تطوير هذه الإدارة يستلزم تطوير الممارسات الإداريّـة التـي يقوم بها شيخ المعهد بمساعدة العاملين معه في المعهد، ونجاح هذه الممارسات يرتبط بمـدى تطبيق شيخ المعهد الأسلوب العلمي في إدارة المعهد وقدرته على الاتصال والتواصـل الفعّـال بين كافة العاملين، ومراعاة كافة الاحتياجات لهم ومطالبهم في إطار من العلاقات الإنسانيّة .

ومن ثّم يتناول هذا الفصل عدة محاور: شيخ المعهد والهيكل التنظيمـي، وشروط شـغل وظيفة شيخ المعهد، ومهامه وواجباته، وتنميته مهنيا، ثم أهم معوقـات الممارسـات الإداريـة بالمعاهد الأزهريّة، كذلك شيخ المعهد وأهم مهارات القرن الحادي والعشرين.

أولاً: التعليم الأزهري ماهيته وهدفه:

مـن خـلال المؤسسـات التعليميـة الأزهريـة ظـل الأزهـر الشريـف هـو الهيئـة العلميـة الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفـظ الـتراث الإسـلامي ودراسـته وتنقيتـه ونشره . وحمـل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب . ويهدف الأزهر من خلال دراسته للـتراث الإسـلامي بعث الحضارة العربية والإسلامية وإحياء التراث الإسلامي ليكون أساسا لرقي العلوم والآداب وتنميتها وتطويرها لإضافة رصيد جديد من العلم الثقافة إلى التراث الأصيل .

كما يؤدي رسالته الدينية والتربوية والعلمية لأكثر مـن ألـف عـام ، وتمثلـت هـذه الرسالة في حفظ القرآن الكريم ، والأحاديث النبوية الشريفة ، ومـا يتصـل بهـما مـن تعاليم دينية تحافظ عـلى الأفـراد والأسرة والمجتمـع فـاهتم الأزهـر بالتربيـة الخلقيـة

بالإضافة إلى اهتمامه بالفرد والمجتمع وبيان صلة الدين بالمجتمع وكذلك بيان الصلة بين العلم والمجتمع من ناحية وبين الدين والعلم من ناحية أخرى .

ويقصد بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر " المعاهد الأزهرية " والتي عرفها القانون رقم 103 لسنة 1961م بأنها المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام ، وحدد القانون الغرض منها وأنواعها علي النحو التالي :

(1)_المعاهد الأزهرية العامة : وتشمل المعاهد الأزهرية مراحل التعليم العام الثلاث والتي تهدف إلى تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية وإلى جانبها المعارف التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام ولقد قسم القانون مراحل التعليم في المعاهد الأزهرية العامة إلى :

–**التعليم الابتدائي الأزهري**: ويمتد إلى ست سنوات دراسية تنتهي بحصول التلميذ على الشهادة الابتدائية الأزهرية.

–**التعليم الإعدادي الأزهري** : ومدته أربع سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الإعدادية ثم عدلت إلى ثلاث سنوات بالقانون رقم 49 لسنة 1967م والصادر في 1967/11/21م.

–**التعليم الثانوي الأزهري** : بصدور القانون 103 لسنة 1961م، ظلت مدة الدراسة بالمعاهد الثانوية الأزهرية خمس سنوات، وعدلت بالقرار رقم 49 لسنة 1967م، والصادر في 1967/11/21م إلى أربع سنوات، ومع صدور القانون 164 لسنة 1998م أصبحت الدراسة بها ثلاث سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية بأحد قسميها.

(2)_المعاهد الأزهرية الخاصة : وتشمل معهد البعوث الإسلامية ، معاهد القراءات معاهد المعلمين ، معاهد الفتيات ، المعاهد النموذجية .

–**معهد البعوث الإسلامية** : ويتولى استقبال التلاميذ الوافدين من الأقطار الإسلامية لتلقي العلوم الدينية والعربية بالأزهر الشريف .

–**معاهد القراءات** : وهي تعد حفاظ القرآن الكريم لإجادة أدائه وتعلم أحكامه وأوجه القراءات وتحفيظ القرآن في المعاهد الأزهرية .

–معاهد الفتيات الأزهرية : تشمل أقسام تمثل مراحل التعليم الثلاثة ، الابتدائية والإعدادية ، والثانوية ، وهي تعد طالباتها الناجحات لكل الأغراض التي تعد لها المعاهد الأزهرية طلابها ، وخطة الدراسة فيها تتطابق مع خطة الدراسة بمعاهد البنين .

–المعاهد النموذجية : تقوم بتدريس اللغة الأجنبية ابتداء من مرحلة رياض الأطفال والدراسة بها بمصروفات .

أهداف المعاهد الأزهرية :

على الرغم من أن الأهداف تعد نقطة البداية في العمل التربوي ، وتتحدد فعالية النظام التعليمي بمدى وضوح أهدافه وقدرتها على التعبير عن مطالب المجتمعات وحاجات الأفراد . إلا انه من الملاحظ أن مجال الأهداف التعليمية يشوبه الكثير من الغموض والتداخل ، بل ويعد من المجالات التي لا تزال موضع جدل وحوار بين جميع المستويات الاجتماعية وبخاصة التربويين ، نظرا لتعدد مستوياتها وضعف التمييز بين ما يعد هدفا لمرحلة تعليمية وما يعد هدفا لمنهج ما وما يعد هدفا تسعى إلي تحقيقه التربية أو النظام التعليمي ككل ، أو قد يرجع الغموض إلي ضعف كفاية وسائل وأساليب صياغة الأهداف التعليمية صياغة علمية شاملة تزيد من واقعيتها وإمكانية تحقيقها .

وهنا يجب التمييز بين نوعين من الأهداف :

1-الأهداف التربوية : وهي النتائج التعليمية التي يسعى النظام التعليمي بكل مؤسساته ، وبكل إمكاناته لتحقيقها ، وعلي ذلك تعتبر الموجه الأساسي للعملية التربوية بكاملها . لذلك تصاغ أهداف التربية في عبارات عامة تعطي شكلا واتجاها لما تصبو إلي تحقيقه من الناحية التربوية ،لذا فهي تعطي صبغة لتلك الأشياء التي يراد تحقيقها في الحياة.

2-الأهداف التعليمية : هي أهداف خاصة ، وهي قصيرة المدى تتحدد بدقة وتوضح ما نهدف إلى أن يتعلمه المتعلم من دراية بمقرر معين أو موضوع معين أو القيام بنشاط معين .

ومن ثم فان الأهداف التي سيتم عرضها في هذه الدراسة هي الأهداف التعليمية العامة التي حددتها الوثائق التعليمية ، حيث أن تلك الأهداف هي التي تحدد المسار التعليمي للمراحل التعليمية ، ومن خصائصها إمكانية التحقيق والقابلية للقياس وأنها محددة بزمان ومكان معينين وممكنة الصياغة في عمليات محدده ، وبهذه الأهداف تتحول الأغراض التربوية التي توجه السير إلي أهداف محددة . والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة إضافة إلى الأهداف المنوطة بها بصفة أكثر خصوصية وهذه يتم توضيحها كالآتي :

(1) أهداف الأزهر الشريف

حدد القانون رقم (103) لسنة 1961 أهداف الأزهر الشريف في أن الأزهر هو الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره ، وتحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب ، وتعمل على إظهار حقيقة الإسلام وأثره في تقدم البشر ورقي الحضارة وكفالة الأمن والطمأنينة وراحة النفس لكل الناس في الدنيا وفي الآخرة . كما تهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمي والفكري للأمة العربية ، وإظهار أثر العرب في تطور الإنسانية وتقدمها ، وتعمل على رقي الآداب وتقدم العلوم والفنون وخدمة المجتمع والأهداف القومية والإنسانية والقيم الروحية ، وتزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالمختصين وأصحاب الرأي فيما يتصل بالشريعة الإسلامية والثقافة الدينية والعربية ولغة القرآن .

وهذه يمكن توضيحها في النقاط الآتية :

1-أن يبقى الأزهر الشريف وأن يدعم ، ليظل أكبر جامعة إسلامية وأقدم جامعة في الشرق والغرب .

2-أن يظل كما كان منذ أكثر من ألف سنة ، حصنًا للدين والعروبة يرتقي به الإسلام ويتجدد ويتجلى في جوهره الأصيل ويتسع في نطاق العلم به في كل مستوى وفي كل بيئة ويذداد عنه كل ما يشوبه وكل ما يرمى به .

3-أن يخرج علماء قد حصلوا كل ما يمكن تحصيله من علوم الدين وتهيئوا بكل ما يمكن من أسباب العلم والخبرة للعمل والإنتاج في كل مجال من مجالات العمل والإنتاج فلا تكون كل حرفتهم أو كل بضاعتهم هي الدين .

4-أن يحقق قدرًا مشتركًا من المعرفة والخبرة بين المتعلمين في جامعة الأزهر والمعاهد الأزهرية وبين سائر المتعلمين في الجامعات والمدارس الأخرى - مع الحرص على الدراسات الدينية والعربية التي يمتاز بها الأزهر منذ كان - لتتحقق لخريجي الأزهر الحديث وحدة فكرية ونفسية بين أبناء الوطن . ويتحقق بهم للوطن والعالم الإسلامي نوع من الخريجين مؤهل للقيادة في كل مجال من المجالات الروحية والعلمية.

(2) الأهداف العامة للمعاهد الأزهرية

هناك أهدافا عامة للتعليم بالمعاهد الأزهرية وأهداف خاصة لكل مرحلة من مراحله وفيما يتعلق بالأهداف العامة للتعليم في المعاهد الأزهرية ، فان القرار الوزاري رقم (293) لسنة 1963 قد حدد أهداف المعاهد الأزهرية كما يلي :

1-تزويد الفتى المسلم بتربية روحية وخلقية وجسمية وعقلية واجتماعية وقومية .

2-الكشف عن قدراته واستعداداته وميوله وتوجيهها وتنميتها بما فيه صلاحه وصلاح العالم الإسلامي والوطن .

3-تزويده بالقدر الكافي من العلوم الدينية والعربية التي يختص الأزهر في دراستها وبالدراسات الثقافية والعملية والفنية التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام بوزارة التربية والتعليم .

4-تدعيم تنشئته من ناحية الكفاية الشخصية والقوة الروحية وذلك لتهيئته تدريجيا لدوره المنتظر في القيادة والتوجيه في المجالين العربي والإسلامي .

5-تهيئته إذا صلحت قدراته واستعداداته لمواصلة الدراسة في مراحل التعليم التالية في الأزهر وخارجة.

أما بالنسبة لأهداف التعليم الأزهري في معاهد الفتيات فقد جاءت أهداف التعليم الأزهري بالنسبة للفتيات متطابقة مع أهداف التعليم الأزهري بمعاهد البنين مضافا إليها هدفان آخران هما :

1-تهيئة الفتاة المسلمة لتكون زوجة وأما وربة بيت صالحة .

2-إعداد الفتاة المسلمة لشق طريقها في الحياة مزودة بما يلزمها من خبرة وتثقيف.

أما فيما يتعلق بالأهداف الخاصة بالمراحل التعليمية الأزهرية كل حسب مرحلته فان القرار رقم(1) لسنة 1977بشأن السلم التعليمي بالأزهر قد حددها كما يلي :

1-أهداف المرحلة الابتدائية الأزهرية

تتمثل أهداف المرحلة الابتدائية الأزهرية في:

1-حفظ القرآن الكريم .

2-مساعدة الناشئ على أن ينمو نموا متكاملا في جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والوجدانية والروحية .

3-العمل على أن يدرك الناشئ العلاقات الأسرية والاجتماعية وإعداده للحياة العملية في البيئة التي يعيش فيها وإكسابه بعض المهارات .

4-الحرص على أن تتكون لدى الناشئ الصفات الشخصية الطيبة والاتجاهات النفسية السوية وتوجيه انفعالاته معنوياته الوجدانية توجيها صالحا .

5-العمل علي تنشئته مؤمنا بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر ، فيتعرف على مبادئ الدين الأساسية بهدف أن تبنى عقيدته علي أسس سليمة من الفهم والممارسة عبادة وسلوكا .

6-تنشئته على الاعتزاز بوطنه فيتعرف علي أحوال وطنه الخاص والوطن العربي الكبير ومدى قوة الأمة العربية وثروتها وإمكانياتها .

وباستعراض أهداف التعليم الابتدائي الأزهري يتضح أن " الأزهر قد تبنى نفس أهداف المرحلة الابتدائية بالتعليم العام وأضاف الأزهر عليها هدفا آخر وهو تزويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية .فأهداف التعليم الابتدائي الأزهري هي نفسها أهداف التعليم العام بالإضافة إلى حفظ القرآن الكريم ".

3-أهداف المرحلة الإعدادية الأزهرية

تمثلت الأهداف الخاصة بالمرحلة الإعدادية الأزهرية في :

1-إكمال حفظ القرآن الكريم .

2-متابعة الدراسة الدينية والعربية التي بدأت في المرحلة السابقة ، مع إعداد الطالب لدراسة أكثر توسعا في المرحلة التالية .

3-الكشف عن المهارات والاستعدادات والاتجاهات والقابليات لدى الطالب بالوسائل المختلفة الأمر الذي يتطلب تزويده في هذه المرحلة بمقررات نظرية وعملية وتطبيقية .

4-تربية وجدان الطالب وتهذيبه وصقل حساسيته وإكسابه قدرا من المهارة الفنية العملية وتكوين عادات واتجاهات سليمة .

5-تزويد الطالب بخبرات حية في كل ما يتصل ببيئته وحياته وكذلك الظواهر الطبيعية وتركيب جسمه في إيجاز والتعرف علي النواحي المفيدة له صحيا واجتماعيا وخلقيا ونفسيا وممارسة الوسائل التي تؤدي به إلي التكامل والاتزان النفسي .

ويتضح من خلال استعراض أهداف التعليم الابتدائي والإعدادي الأزهري أن أهداف هذين التعليمين هي نفسها أهداف التعليم الابتدائي والإعدادي بمدارس وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى حفظ القرآن الكريم بالمعاهد الأزهرية ، ومتابعة الدراسة في بعض العلوم الدينية والعربية بالمعاهد الإعدادية الأزهرية .

3-أهداف المرحة الثانوية الأزهرية

تتمثل أهداف المرحلة الثانوية الأزهرية في :

1-إعداد الطلاب ليكونوا على حظ من الثقافة العربية والإسلامية .

2-تزويد الطلاب بالمعارف والخبرات التي تتيح لهم الاستمرار في الدراسة الجامعية .

3-تهيئة الطلاب للالتحاق بالكليات الأزهرية .

4-تحقيق الأهداف الحكومية العامة للدولة .

5-تحرير عقول الناشئة من الخرافات الشائعة والتقاليد التي لا يقرها الدين .

6-ترغيب الطلاب في تحمل المسئولية التي يفرضها عليهم المجتمع ، ويأمر بها الدين.

7-إعـداد الفـرد لـكي يشـق طريقـه في الحيـاة العمليـة بنجـاح إذا لم يسـتطع مواصـلة الدراسة .

8-تكوين الفضائل النفسية والاجتماعية وتعريفه آداب السلوك .

ونظرا لوجود علاقة عضوية قوية بين التعليم والتنمية ، نظـرا لموقـع التعلـيم الثـانوي في النظام التعليمي ، حيث أن له تأثير مباشر في تشكيل مصفوفة القوى العاملة التـي تحتاجهـا أنشطة التنمية الشاملة ، الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ، جاءت أهداف التعلـيم الثـانوي الأزهري تتفق مع أهداف التعليم الثانوي العام في منح الطلاب شهادات تـؤهلهم للالتحـاق بالتعليم العالي والجامعي بالإضافة إلى الحرص على تحقيق النمو المتكامل لهـم ، فضـلا عـن تزويد الطالب بما يلزمه لشق طريقه في الحياة.

وبالنظر إلي أهداف التعليم بالمعاهـد الأزهريـة يتضـح أنهـا تهـتم بتربيـة المسـلم تربيـة متكاملة في كافة النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية . كما أنها تجعـل الدراسـة بـالأزهر لها خصوصيتها ممثلة في التعليم الديني وحفظ القرآن الكريم ، إلي جانب اهتمامها بـالعلوم الحديثة الممثلة في المواد الثقافيـة التـي فرضـها قـانون التطـوير . كـما يتضـح تميـز التعلـيم الأزهري عن التعليم العـام باهتمامـه بالإعـداد الـديني الـذي يجعـل طلابـه يتفوقـون عـلى أقرانهم ممن لم يحظوا بالتعليم في الأزهر . ومادامـت تلـك هـي أهـداف التعلـيم بالمعاهـد الأزهرية فان مستقبل التعليم فيها لا يختلف عن ماضيه وحـاضره مهـما تعـددت سياسـات التعليم العام أو تنوعت . مع التسليم بأن وحدة الهدف وثبوتها في مختلف الأزمان لا يمكـن أن ترفض الحركة المستمرة والمتطورة مادامت هذه الحركة لا تخرج به عن غايته.

كما يتضح أنها لا تخرج عن أهداف التعليم في العالم الإسلامي المعـاصر ، فقـد اتفـق العلماء المسلمين حول تحديـد غايـات وأهـداف التعلـيم وذلـك خـلال انعقـاد جلسـات المؤتمر العالمي الأول للتعليم الإسلامي ، حيث اجمع المؤتمرون علي أن "التربيـة يجـب أن تستهدف تحقيق النمو المتوازن للشخصية الإنسانية مـن خـلال تـدريب الإنسـان روحيـا وعقليا ووجدانيا وحسيا ومن ثم يجب أن تركـز التربيـة عـلي تنميـة الإنسـان مـن شـتى

جوانبه الروحية والعقلية والوجدانية والحسية والعلمية واللغوية - فردا كان أو جماعة - وتحريك هذه الجوانب نحو الخير والكمال .

ثانيًا : شيخ المعهد والهيكل الإداري للمعاهد الأزهرية

يركز هذا المحور على توضيح الهيكل التنظيمي للمعاهد الأزهرية، فضلا عن إبراز أهمية دور شيخ المعهد من حيث: شروط شغل الوظيفة ، والواجبات، وأهم المهام التي يقوم بها، كذلك واقع تنميته مهنيا

1- الهيكل الإداري للمعاهد الأزهرية:

تمثل إدارة المعاهد الأزهريّة المستوى الأدنى والتنفيذي من مستويات الإدارة، فيوجد مجلسًا لإدارة المعهد، ومديّرًا للمعهد ، وشيّخًا للمعهد ، ووكيلًا للمعهد ويتشكل مجلس إدارة المعهد الأزهري مما يلي:

- مدير عام المنطقة التابع لها المعهد.
- مديرو المراحل الثلاث في المنطقة (ابتدائي وإعدادي وثانوي).
- موجه أول اللغات بالمنطقة.
- مدير المعهد.
- شيوخ المراحل الثلاث للمعهد.
- المدرسون الأوائل بالمعهد.
- أحد المشرفين الاجتماعيين بالمعهد يختاره مدير المعهد ليكون أمينًا للسر.
- ثلاثة من مدرسي المعهد - واحد لكل مرحلة ممن تختارهم هيئة التدريس.

وتعد وظيفة شيخ المعهد إحدى وظائف الإدارة التعليميّة التي تقع ضمن المجموعة النوعيّة لوظائف التعليم، وتقع هذه الوظيفة في المعاهدالأزهريّة بالمراحل التعليميّة المختلفة، حيث يخضع شاغل هذه الوظيفة للإشراف المباشر من مدير الإدارة التعليميّة الأزهرية ويقوّم أداؤه من قبله أيضا؛ لذا يختص شاغل هذه الوظيفة بإدارة العمليّة التعليميّة بالمعهد وتسهيل كافة متطلباتها التنظيميّة والتنفيذيّة والتقويميّة والتطويريّة ومتابعتها، ودراسة كافة التحديّات التي تواجه المعهد في الجوانب الإداريّة والماليّة والفنيّة، والعمل على حلها، والإشراف العام على جميع العاملين والطلبة وكافة

المرافق بالمعهد، كما يعتبر شاغل هـذه الوظيفـة مسـئولاً عـن القيـادة التنظيميّـة والتربويّـة والمجتمعيّـة لجميـع العـاملين والطـلاب في المعهـد، والمشرف عـلى تنفيـذ جميـع الـبرامج والأنشطة بالمعهد ويقوم بإدارتها وتقويمهـا طبقًـا للسياسـات واللـوائح التـي يضـعها الأزهـر الشريف، ويتم اختيار شيخ المعهد لمدة سنتين قابلة للتجديد.

2- شروط شغل وظيفة شيخ المعهد:

يتوقف نجاح العمليّة التربويّة بالمعاهد الأزهريّة عـلى مـدى كفايـة القـائمين عـلى إدارة المعهد متمثّلة في شيخ المعهد، وذلك من خلال دوره الرئيس في إدارة معهـده حيـث لم يعـد دوره ثابتًا أو جامدًا بـل ارتـبط إلى حـدٍ كبـير بـالتغيرات التـي طـرأت عـلى التعلـيم، وهـذا يتطلب وجود مقومات وشروط لابد مـن توافرهـا في شـيخ المعهـد ليُسـهم بشـكل فعـال في تحقيق أهداف التعليم الأزهري وحمل رسالته.

وتحدد اللوائح المنظمة هذه الشروط كما يلي:

- الحصول على مؤهل عالي أزهري

- الحصول على إجازة تأهيل تربوي للحاصلين على مؤهلات غير تربويّة.

- اجتياز المرحلة الثانيّة من الكادر "معلم أول أ" على الأقل

وكذلك الحصول على تقويم أداء بمرتبة فوق المتوسط (75 إلى أقل من 90 درجة) وذلـك في العاميين السابقين للترقيّة.

كما يشترط للترقيّة للوظائف الأعلى الآتي:

- استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقى إليها على النحو المبـين ببطاقـة الوصـف الخاصـة بها .

- أن تتوافر فيه الكفاية العلميّة والتربويّة والروحيّـة والإداريّـة والقيـادة الصـالحة التـي تكفل حسن وسير العمل بالمعهد.

- قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفـة الأدنى مبـاشرة أو ما في مستواها وفقًا للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربيّة والتّعليم.

- ألا يكون قد وقع عليه جزاء بالخصم لمدة خمسة أيـام متصـلة أو عشرة أيـام منفصـلة خلال عام الترشيح للترقيّة.

–ألا يكون قد تمت إحالته إلى المحاكمة التأديبية أو النيابة العامة.

–الحصول على شهادة الصلاحيّة لمزاولة الوظيفة المرقى إليها.

–الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرةً على النظر في الترقيّة.

–الحصول على مؤهل أزهري تربوي عال أو مؤهل أزهري مناسب بالإضافة إلى شهادة إجازة التأهيل التربوي، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى .

–أن يكون من بين شاغلي وظيفة (معلم أول أ) على الأقل.

–الحصول على شهادة صلاحيّة لمزاولة وظيفة (شيخ معهد).

–توفر السمات الشخّصيّة من حيث: الكفاءة، والجدارة، والجوانب الأخلاقيّة المهنيّة والثقافيّة التي تؤهله لشغل هذه الوظيفة، والقدرة على القيادة والتوجيه.

ورغم وجود هذه الشروط إلا أن الواقع يشير إلى أنّ شيوخ المعاهد الأزهريّة يتم اختيارهم وفق الأقدميّة في التعيين ودون اجتياز دورات تدريبيّة حقيقيّة تؤكد جديّتهم للعمل الذي يُسند إليهم كما أنّ الغالبيّة العظمى منهم دون المستوى، فضلاً عن تطبيق مبدأ أزهره المعاهد وتولي خريجي الأزهر الشريف لمنصب شيخ المعهد دون غيرهم، والكثير منهم من حملة المؤهلات المتوسطة.

3- واجبات شيخ المعهد.

يشغل التعليم الأزهري بصفة عامة مكانًا بارزًا في العالم الإسلامي، وذلك لما يقع عليه من مسئوليّة الحفاظ على القيم الإسلاميّة، ومحاربة أي غزو يمثل تهديدًا مباشرًا وإكساب الفرد سمات وخصائص المواطن الصالح، حيث تعمل مضامين التعليم الأزهري على تنميّة الشخصيّة الإنسانيّة في مختلف جوانب الحياة العقليّة والاجتماعيّة والروحيّة والجماليّة، فضلاً على تركيزه على مبادئ ومقومات الاستقلاليّة في الفكر والمبادأة والاختيار وإصدار الأحكام، ومن خلال المؤسسات المختلفة ظل الأزهر هو الهيئة العلميّة الإسلاميّة الكبرى، التي تهدف إلى حفظ التراث الإسلامي ويقوم شيخ المعهد بالعديد من الواجبات تتمثل في:

–الالتزام بأخلاقيّات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل سلوكًا وعملًا، ويتابع التزام العاملين بتنفيذها.

–الالتزام مع جميع العاملين بالمعهد بالضوابط والتعليمات الخاصة بمواعيد الحضور والانصراف.

–وضع برنامج زمني لتنفيذ واجباته الوظيفيّة ومسئوليّاته في خطة المعهد بإشراف مدير الإدارة التعليميّة.

–إعداد خطة العمل بالمعهد بمشاركة العاملين معه والمستفيدين من خدماته ويقّومها ويطورها ويتابع تنفيذها.

–التنظيم والإشراف على كافة الأعمال التي تتطلبها إدارة المعهد.

–يقوم بتحديد احتياجات المعهد من الكوادر التدريسيّة الفنيّة والإداريّة والخامات والأجهزة اللازمة ومتابعتها، ويعمل على التنسيق مع المعنيين لتوفيرها.

–الإشراف على تنفيذ الخطة السنوية للمنهج الدراسي أو للإعداد اليومي للدروس من قبل المعلمين، ويتأكد من مدى توافق الإعداد اليومي مع الخطة السنويّة.

–عقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسيّة والإداريّة لتطوير العمل بالمعهد.

–إعداد ميزانيّة المعهد ومناقشتها مع مجلس إدارة المعهد، ثم عرضها على الإدارة العامة للمعاهد الأزهريّة .

–العنايّة بالتنظيم الداخلي للمعهد وتوفير الترتيب والتنسيق الملائم، مع سرعة إتمام الأعمال وضمان تنفيذها بدقة.

–مشاركة الوكيل ومشرفي المواد والمعلمين الأوائل في تنفيذ زيارات إشرافيّة للهيئة التعليميّة، والوظائف المرتبطة بها، ويزود المشرف المختص بصورة تفصيليّة بأهم نقاط القوة وجوانب التطوير المقترحة.

–تخطيط وتنفيذ المشاريع التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني والرقي بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن.

–توثيق التعاون بين المعهد والبيت والمجتمع المحلي، ويفعّل دور مجلس الآباء بالمعهد كمؤسسة تربويّة لخدمة المجتمع والاستفادة من الإمكانات المتاحة فيها لخدمة العملية التربويّة التعليميّة.

– تطوير معارفه المهنيّة وتعزيز خبراته العمليّة، ويلتزم بالفعاليّات واللقاءات والبرامج التدريبيّة ذات العلاقة بمجال عمله.

ويتبين من خلال ماسبق أنّ إدارة المعاهد الأزهريّة من أهم التنّظيمات الإداريّة لأنها الأداة المنفذة لكل الواجبات المتطّلبة لشيوخ المعاهد؛ يشير واقع هذه الواجبات من خلال الدراسات السابقة إلى وجود بعض المشكلات التي تواجه شيوخ المعاهد في أداء واجباتهم حيث يوجد ضعف في التنسيق بين المعاهد الأزهريّة على الرغم من أنّ شيخ المعهد يحتاج إلى مساندة الإدارة التعليميّة في إدارة المعهد الأمر الذي يُؤثر على أدائه لواجباته، كما يوجد سوء في التعامل من قبل شيخ المعهد في إدارته لمعهده مع العاملين، علاوة على قلّة المتابعة الدقيقة للطلاب والاهتمام بمشاكلهم، كماتتصف بنقص المرونة في التعامل مع اللوائح والقوانين التي تصدر إلى المعاهد وتطّويعها بما يتناسب مع رؤية ورسالة المعاهد الأزهريّة، وإعطاء شيخ المعهد المزيد من الصلاحيّات ليتمكن من توزيع المخصصات الماليّة بما يتناسب مع احتياجات المعهد.

ومن ثّم فإنّ تطوير الممارسات الإداريّة لشيخ المعهد من تخطيط وتوجيه وتنظيم رقابة يُسهم بشكل بناء وفاعل في تحقيق أهداف العمليّة التعليميّة؛ لأن قيام شيخ المعهد بأداء واجباته على أكمل وجه يُنمي الفكر والإبداع داخل المعهد، ويُطلق طاقات المعلمين ويُدعم الحوار والتواصل والمناخ الصّحّي للمشاركة والتعاون الفعال فيما بينهم، بما يعود بالنفع وتحقيق أهداف العمليّة التعليميّة داخل المعهد.

4- مهام شيخ المعهد:

تتعدد هذه المهام لتشمل مهام إداريّة، مهـام إشرافيّـة، مهـام توجيهيّـة، مهـام تنفيذيّـة وفيما يلي توضيح لكلٍ من هذه المهام .

أ-المهام الإداريّة وتتمثل فيما يلي:

●التزام شيخ المعهد بالحضور قبل هيئة التعليم والطلاب والانصراف بعدهم لتحقيق القدوة.

●التزام شيخ المعهد وجميع العاملين بالمعهد بالضوابط والتعليمات الخاصة بمواعيد الحضور والانصراف.

●تشكيل لجان من المعلمين والأخصائيين تقوم بتنفيذ خطط العمل بالمعهد.

●متابعة سجلات المعهد وسائر التقارير للمدرسين والإداريين والعمال.

●التنبيه بعدم السماح لأي عضو من هيئة التعليم أو الجهاز الإداري بالخروج من المعهد إلا بإذن رسمي، أو مأمورية رسميّة، وبما لا يخل بانتظام اليوم الدراسي.

●عقد اجتماعات دورية لبحث المشروعات المستقبليّة والمشكلات وطرق حلها.

●الحرص على وضع آليّات لتفعيل استراتيجيّات التعلم النشط، واستخدام وتوظيف المعامل والأجهزة بما يخدم العمليّة التعليميّة.

●وضع مشروعات مستقبليّة لتبادل الخبرات مع المؤسسات التعليميّة الأخرى.

●تنميّة الاتجاه نحو تقدير المسئوليّة، واحترام القانون والقيم.

●المشاركة بالرأي في تقويم هيئات التدريس والعاملين بالمعهد.

●الإشراف على مواظبة الطلاب على الدراسة والتجهيز لامتحان النقل.

●تهيئة فرص النمو السليم للفرد عن طريق الاهتمام بصّحته، وإتاحة الفرص للنشاط البدني المرن والمتنوع.

●تنميّة وتطوير المهارات التدريسيّة للمعلمين، من خلال التوجيه والتقييم والتدريب أثناء العمل.

●وضع الخطة الاستراتيجيّة للعمليّة التعليميّة التي تحددت في ضوء احتياجات الطلاب وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.

●وضع خطة عمل تفصيليّة لتحقيق الرؤية المستقبليّة، والتأكد من توافر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.

●توزيع الطلاب على الصفوف الدراسيّة في بداية كل عام دراسي؛ توزيع أعمال المعهد على أعضاء هيئة التدريس، حصر احتياجات المدرسة من قوى بشريّة وماديّة، ورفعها للإدارة التعليميّة قبل بداية العام الدراسي، توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعة.

●الإشراف على تنظيم وإعداد السجلات المدرسيّة المختلفة والمحافظة عليها ومنها سجل دوام المعلمين والاجتماعات وحضور وغياب الطلاب والعهدة المدرسيّة.

●متابعة وتدقيق وتنظيم الشئون الماليّة للمدرسة ومثال ذلك إعداد الموازنات وتوقيع فواتير الشراء وإجراءاته والسجلات الماليّة المختلفة.

●إدارة شئون المعلمين والإداريين والطلبة لما يحقق الأهداف المدرسيّة كتقسيم العمل وتوفير كل ما من شأنه تحسين سير العمليّة التعليميّة.

●إدارة المبنى المدرسي ومتابعة أعمال صيانته والتأكد من جاهزيته باستمرار

●تنظيم الجدول المدرسي وتوزيع الأعباء التدريسيّة للمدرسين.

كما أضافت الأكاديميّة المهنيّة مهام أخرى تتمثل في الآتي:

—إرساء مبادئ العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق.

—تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئ المساءلة والمحاسبيّة وقواعد الاستخدام الرشيد لموارد المدرسة.

—حفز استخدام التكنولوجيّا في نواحي التعليم والإدارة.

—اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.

—حفز العاملين على تطوير أدائهم المهني وتقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة.

—دعم مجتمع المعرفة داخل المدرسة من خلال توليد ونشر المعرفة.

ويتضح مماسبق تكامل هذه المهام واتساقها لتننمية وترسيخ العمل الجماعي والتعاون داخل البيئة المدرسية مما يساعد على اتخاذ القرار.

ب-المهام الإشرافيّة وتتمثل فيما يلي:

—الإشراف على تسليم الكتب الدراسية للطلاب ومتابعة المناهج والخطة الدراسيّة.

—متابعة التزام العاملين بالمعهد (معلمين وإداريين وغيرهم) بالحضور والانصراف في المواعيد المقررة.

—التزام شيخ المعهد أو من ينوب عنه من الوكلاء بالتوقيع في دفاتر تحضير المعلمين، والاهتمام بتطابق التحضير مع المنهج المعتمد للعام الحالي.

—الإشراف على الجدول وتنظّيمه ومراجعته.

—تفعيل دور مشرفي الأدوار بالمعاهد، والعمل على حسن سير اليوم الدراسي، وإلزام المشرفين بكتابة تقارير يوميّة عن السلبيات والإيجابيات ورفعها إلى شيخ المعهد؛ للعمل على معالجة السلبيات، ورفع ما لم يتم حله أو معالجته أسبوعيًّا إلى مدير الإدارة التعليميّة التابع لها، والذي يقوم برفعها إلى المنطقة ومعالجة هذه السلبيّات، مع ضرورة إعلام الإدارات بقطاع المعاهد- كل في مرحلته - بتلك السلبيّات للعمل على معالجتها ووضع الحلول الرشيدة لها.

ج- المهام التوجيهيّة وتتمثل فيما يلي:

—إيجاد جو الأسرة الواحدة داخل المعهد، وتنشيط دور أسر المواد المختلفة.

—ضرورة التحلي بالخلق الحسن؛ ليكون قدوة ودعمًا لأواصر المعاملة الطيّبة بين المعلمين والطلاب.

د- المهام التنفيذيّة وتتمثل فيما يلي:

—القيام بالإشراف على تنفيذ البرامج المتوافق عليها في ضوء الاجتماعات الدوريّة والعامة مع المدرسين ومجلس الآباء.

—الاشتراك من حين لآخر في كلمة الصباح؛ لمناقشة أوجه القصور بالمعهد،أو تكريم المتفوقين وذوي الأخلاق الحميدة من الطلاب والمعلمين وإثابتهم معنويًا أو رمزيًا.

–التواصل الدائم مع أولياء الأمور عن طريق المكاتبات الرسميّة أو الهاتف، وتخصيص يوم شهري ليجتمع فيه المعلمون وإدارة المعهد مع أولياء الأمور، مع ضرورة الحرص على تفعيل دور مجلس الآباء.

–تفعيل قيم التواصل المجتمعي بين الطلاب والبيئة المحيطة بالمعهد.

–الإشراف على تنظيم المسابقات العلميّة والثقافيّة بين الطلاب.

–تفعيل مسابقة للمعلم المثالي، والأخصائي المثالي، والإداري المثالي، والعامل المثالي والفصل المثالي، والطالب المثالي.

–متابعة تفّعيل معمل الحاسب الآلي، ومعمل العلوم، وحجرة الاقتصاد المنزلي للفتيات، وحجرة التربيّة الفنيّة، والتربيّة الرياضيّة، وكذا المكتبة.

–متابعة الإجراءات الخاصة بصرف الرواتب والمكافآت.

–تحليل عناصر المنهج المدرسي لمساعدة المعلمين على تحقيق الهدف، والإشراف على تنفيذه.

–الإشراف على البحوث الإجرائيّة والميدانيّة والتطبيقيّة للمعلمين التي تتوجه لحل المشكلات التعليميّة والمدرسيّة.

ويمكن القول بأنّ تطوير الممارسات الإداريّة لشيوخ المعاهد الأزهريّة تسعى بشكل كبير إلى تمكينهم من أداء مهامهم الإداريّة والإشرافيّة والتوجيهية والتنفيذيّة وتهيئتهم للقيام بأدوارهم كمديرين بما يُحقق رسالة الأزهر الشريف في اكتساب الكفاءات المتميزة للعمل الإداري، من خلال تزويدهم بما يُستجد من خبرات واتجاهات معاصرة في الإدارة، حيث كشفت إحدى الدراسات عن قلّة مراعاة شيخ المعهد للعلاقات الإنسانيّة والاجتماعيّة للعاملين، وقلّة التنوع في ممارسة أدواره القياديّة مما يؤثُر في قيامه بمهامه المنوطة به سواء الإشرافية والتوجيهية، كما أوصت إحدى الدراسات بالتخفيف من المركزيّة التي تعاني منها المعاهد الأزهريّة والعمل بمبدأ تفويض السلطات، وتطوير معايير وأسس اختيار شيوخ المعاهد بما يتفق مع كفاءاتهم الإداريّة وخبراتهم، ومتابعة شيوخ المعاهد للعاملين للتأكد من استجابتهم للمهام المنوطة بهم.

يتضح من خلال استعراض شروط شغل وظيفة شيخ المعهد وواجباته ومهامه أنّ القيادة الناجحة هي التي تعتمد على وجود شيخ معهد يمتلك مهارات قياديّة قائمة على الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح لأى عمل يطور العمليّة التعليميّة ويُثريها من أجل إعداد أجيال قادرة على مواجهة متطلبات القرن الواحد والعشرين وتحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف.

5- **التنمية المهنية لشيوخ المعاهد:**

قامت الإدارة العامة للتدريب بقطاع المعاهد الأزهريّة بدور مهم في التنمية المهنية بإطلاق عددٍ من الدورات التدريبية لشيوخ ونظار المعاهد والعاملين بالأزهر الشريف خلال الفترة من 2020/9/12م إلى 2020/9/17م في محافظات شمال وجنوب سيناء، المنوفيّة ، دمياط، أسيوط، بني سويف،قنا، السويس، كفر الشيخ، حيث استهدفت هذه الدورات تنميّة المهارات والممارسات التربويّة لديّهم، كما قامت منطقة الفيوم الأزهريّة بالتنسيق مع إدارة التدريب لتنظيم دورة تدريبيّة لجميع الإداريين وشيوخ المعاهد لتدريبهم على أساليب الإدارة بمختلف أنواعها وفروعها.

كما أعدت محافظة الإسكندرية الكثير من الدورات التدريبية المجمعة في 2019/12/17م لتطوير المهارات الإدارية لشيوخ المعاهد الأزهرية والتي أساسها مواكبة التطورات العلمية ورؤية مصر 2030م، وأيضًا أقامت محافظة المنيا دورة تدريبيّة في 2020/11/14 لشيوخ المعاهد الأزهريّة على برنامج القيادة الإدارية، حيث تناول التدريب: أخلاقيّات المهنة لرفع كفاءة شيوخ ونظار المعاهد وصقل مهاراتهم العلميّة والدينيّة والفكريّة والإثراء الوظيفي لديهم، تحديد المهام وأهميتها، والتغذيّة الراجعة من أجل تأهيلهم للإلمام بكافة جوانب العمل الإداري.

كما تجدر الإشارة إلى دور قطاع المعاهد الأزهريّة في الحرص المستمر على تطوير القيادات، حيث عُقد الملتقى الأول لشيوخ المعاهد الأزهريّة مع قيادات الأزهر، والذي استهدف تحقيق نوع من التواصل الفعال بين شيوخ المعاهد وقيادات الأزهر الشريف كأثر مباشر للبرنامج التدريبي (الأخلاقي،التربوي، الإداري)، وقد أُجري البرنامج لشيوخ المعاهد في كافة المراحل التعليمية (الابتدائيّة والإعداديّة والثانويّة) وذلك

في تسع مناطق أزهريّة تمّ فيها التدريب وهي (القاهرة - الجيزة - بني سويف - الفيوم - المنيا - أسيوط - دمياط - السويس - وبورسعيد) باختيار عشرة شيوخ من كل محافظة ممن تمّ تدريبهم في هذا البرنامج ليكون إجمالي عدد الشيوخ الممثّلون في هذا الملتقى تسعون شيخًا.

جدول رقم (2) يوضح البرنامج التدريبي لشيوخ المعاهد الأزهريّة.

الأيّام	المحاضرة الأولى	المحاضرة الثانية
اليوم الأول	مهارات القيادة	ورشة عمل عن مهارات القيادة
اليوم الثاني	القيادة والإدارة التعليميّة	ورشة عمل عن الإدارة والقيادة
اليوم الثالث	مهام القيادة التعليميّة	ورشة عمل عن مهام القيادة التعليميّة
اليوم الرابع	إدارة التغيير	ورشة عمل عن إدارة التغيير
اليوم الخامس	المهام الإداريّة لشيخ المعهد	خطة التنميّة المهنيّة
اليوم السادس	شيخ المعهد والجودة	تقييم أداء المشاركين

ويُلاحظ من خلال الجدول السابق تعدد استخدام الوسائل التدريبية الحديثة، والتي تمثّلت في الاعتماد على الجوانب النظريّة ومنها أسلوب المحاضرة، والتطبيقيّة ومنها ورش عمل على ما تّم تناوله في المحاضرة، ويلاحظ أن مدة البرنامج التدريبي قصيرة للغاية لا تفي بتحقيق أهدافه، مما يترتب عليه من وجهة نظر الدراسة الحالية قلة الاستفادة من هذه البرامج من قبل شيوخ المعاهد خاصةً في ظل ضعف العائد المادي الذي يحصل عليه المتدرب، الأمر الذي يحد من فعاليتها وكفاءتها والجدوى منها.

ولشيخ المعهد دور أساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وأيضًا توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة وفق التغييرات الحاصلة في داخلها وخارجها، وكل ذلك مدعاة لاستمراريّة المؤسسة التعليميّة ونجاحها والقدرة على التعامل مع أي معوقات تنظّيميّة تقلل من كفاءتها بمرونة وفعاليّة، ومن ثم تبين الجهود المبذولة في تنميته مهنيًا.

ثانيًا: معوقات الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهريّة.

تعاني الكثير من المؤسسات التعليميّة من العديد من المعوقات التنظّيميّة التي تقلل من نجاح الممارسات الإداريّة، من خلال التقيد بالأساليب التقليديّة وضعف مسايرة هذه الممارسات للتغييرات السريعة مما أصابها بالجمود والتعقيد، علاوة على ضعف ملائمة القيادات من حيث المعرفة الحديثة بالمهارات المطلوبة، فضلاً على غياب الفهم الكامل إلى حدٍ كبير بالممارسات الإداريّة، من خلال التركيز في العمل الإداري على النواحي الآليّة المتعلقة بحرفيّة القواعد.

وفي ظل ما يتعرض له المجتمع المصري من تغييرات اجتماعيّة وثقافيّة وثورات علميّة أصبحت الحاجة ماسة لمراجعة مؤسسات التعليم الأزهري، كمؤسسات رائدة ترشد وتوجه النشء للطريق القويم، لاسيّما في عالم تملؤه التيارات مختلفة الأهداف، الأمر الذي يفرض بدوره الحرص والعمل على تطوير مؤسسات التعليم الأزهري بجميع مستويّاتها ومراحلها وقادتها، لمعرفة المشكلات التي تُعرقل مسيرته، وتحديد الأسباب عملاً على طرح البدائل التي تزيد من فاعلّية التعليم في الأزهر الشريف.

ويعاني التعليم الأزهري الحالي من العديد من المشكلات التي كان لها الأثر البالغ في ضعف إنتاجيته وتحول دون تحقيقه لأهدافه، هذه المشكلات فيها ماهو متصل بالنواحي الكمية ومنها ما هو متصل بالنواحي الكيفية، فالتعليم الأزهري بحاجة ماسة إلى التطوير حتى يساير متطلبات القرن الحادي والعشرين، وتقف المؤسسة الرسميّة وهي الأزهر أمام هذه المشكلات بمفردها جاهدة.

وقد تتصل هذه المعوقات بالممارسات الإدارية (من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة) أو قد ترتبط بالبيئة الإدارية، كما قد تكون مرتبطة بالموارد الماديّة والفنيّة.

1- معوقات مرتبطة بالممارسات الإداريّة:

تشهد نظم الإدارة العديد من التحديّات التي تتطلب كفاءات علميّة وإداريّة عالية بالإضافة إلى مقومات وسمات شخصيّة، تستطيع أن تسهم بشكل فعال في دفع التعليم لتحقيق أهدافه، ويتوقف نجاح العمليّة التربويّة بالمعاهد الأزهريّة على مدى كفاية القائمين على إدارة المعهد متمثلّة في شيخ المعهد باعتباره العنصر الفعال في نجاح العمل الإداري بالمعهد، حيث لم يعد دوره ثابتًا أو جامدًا، بل يرتبط بالتغيرات التي تطرأ على التعليم من ناحية، والابتكارات والتغيرات الحادثة في مجال الإدارة التعليميّة من ناحية أخرى.

ويمكن القول بأن هناك العديد من المعوقات المرتبطة بالممارسات الإداريّة لشيوخ المعاهد والتي تتلخص في:

–معاناة الهيكل التنظّيمي بالمعاهد الأزهريّة بالبيروقراطيّة، حيث تُعتبر المعاهد بناء جامد مقاوم للتغير والتجديد.

–ضعف اهتمام شيوخ المعاهد بالمجالس التي تشكل للمساعدة في إدارة المعهد. وقلة اهتمامه بوسائل الاتصال بينه وبين العاملين، وبينه بين أولياء الأمور.

–استخدام معظم شيوخ المعاهد أسلوب التفتيش القائم على التسلط وتصيد الأخطاء وندرة الاهتمام بمشكلات ومقترحات المعلمين.

كما يوجد بالمعاهد الأزهرية قلة المراقبة، ضعف السمات والأنماط الشخصيّة للقائد وسلوكه، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري.

هذا فضلا عن قلة اهتمام شيوخ المعاهد بالمعرفة، وإهمال مبدأ التعاون بين العاملين وقلة الاهتمام بتشكيل فرق عمل من أجل تحسين الأداء وتطوير العمل، مع وجود تعقيدات إداريّة وبطء الإجراءات والتسهيّلات قليّلة الجدوى، إضافة إلى قلة الدورات التدريبيّة وضعفها.

كما توجد معوقات أخرى تتمثل في ضعف تحديد الآليّات اللازمة لتنفيذ عمليات الرقابة، والإخفاق في تحقيق الأهداف العامة والتنظّيميّة في المعاهد الأزهريّة وإدارتها وقلّة ممارسة العمل والمشاركة في التنظّيمات غير الرسميّة للعاملين بالمعاهد الأزهريّة

قلّة توافر آليّات تطوير القيادات من شيوخ المعاهد والحاجة إلى توافر القيادة الديمقراطيّة.

يضاف لما سبق الافتقار إلى نظام دقيق للمحاسبة يقيس مؤشرات الأداء كمًا وكيّفًا لدى شيوخ المعاهد على ممارسة الإشراف التربوي، وإهمال قادة المعاهد والمنطقة التعليميّة الأزهريّة إعداد الخطط اللازمة.

وكذلك قيام قادة المعاهد بممارساتهم الإداريّة المنوطة لهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم دون ربطها بمعايير إدارة الجودة الشاملة، مع الافتقار إلى أسس ومعايير موضوعيّة واضحة ومعلنة ومعتمدة للترقيّة والنمو المهني، وخاصة القيادة العليا، والاعتماد في الترقيّة على المؤهل وسنوات الخدمة بغض النظر عن الكفايّات المرتبطة بالعمل والتميز في الأداء.

وعلى الرغم من كثرة المسئوليّات التي لابد من أن يقوم بها شيخ في ممارساته الإداريّة إلا أنّ نتائج الدراسات تشير إلى وجود مشكلات تعوق تنفيذ هذه الممارسات بالمعاهد الأزهريّة وفيما يلي معوقات كل ممارسة على حدة:

أ-معوقات تطبيق ممارسة التخطيط:

يتسم التخطيط بالأزهر بالمركزيّة في التخطيط واللامركزيّة في التنفيذ؛ لذا تقوم السلطات التعليميّة العليا بالتخطيط، ومن اختصاصاتها إعداد مشروعات الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل بالتعاون مع الوحدات الفرعية المركزية واللامركزية، ولا تشترك السلطات المحليّة التنفيذيّة في التخطيط، ومن ثّم تكون خطة واحدة قوميّة وعلى جميع الجهات المحليّة الالتزام بها؛ الأمر الذي بدوره يعمل على ابتعاد الخطط التعليميّة عن الواقع وحرمان مديري المناطق والمعاهد من (النشاط الفكري والابتكاري والشعور بالمسئوليّة)، كما لا يراعي الظروف المطالبة بتوحيد الخطط الدراسيّة.

حيث توجد بعض المعوقات تتمثل فيما يلي:

●يحكم المعاهد الأزهريّة تنظيم بيرقراطي يعوق عمليّة صنع القرار.

●قصور التخطيط المستقبلي للمعهد، إهمال تبني المعاهد للخطط والجداول الزمنيّة اللازمة لتنفيذ مبادئ التغيير والتطوير المدرسي.

●الحرص الزائد من شيوخ المعاهد على أمنها الوظيفي بالبعد عن مخاطر التغيير.

●ضعف مهارات التخطيط لدى شيوخ المعاهد الأزهريّة والميل إلى تغليب النزعة الفرديّة في العمل وقلة ممارسة العمل الجماعي.

●نقص الميزانيّة المخصصة للمعاهد الأزهريّة عن الوفاء بعمليّات التخطيط.

●قلة مشاركة جميع العاملين بالمعهد في عمليّة التخطيط.

يتضح مما سبق وجود أعباء تثقل كاهل شيخ المعهد تقلل من دوره المنوط به في ممارسة التخطيط مما يؤثر بالسلب على العمليّة التعليميّة بعامة والممارسات الإداريّة بخاصة.

وعند تخطيط شيخ المعهد لابد أن يتخلى عن كونه الخبير؛ بل لابد أن يخطط ليكون داعم للمعلم والطالب في تطوير طرقهم في المعرفة والتفكير، كذلك يتطلب منه إعطاء الأولويّة للمهارات التي يحتاجونها في الوظائف المتجددة والمختلفة في القرن الحادي والعشرين ومنها مهارات البحث والاستقصاء واكتشاف المعلومات بعمق والعمل على تحليلها، عن طريق سعي شيخ المعهد على استخدامها أثناء حله للمشكلات التعليميّة.

ب-**معوقات ممارسة التنظيم:**

●جمود التنظيم المدرسي وافتقاره إلى المرونة في المعاهد الأزهريّة.

●قلة مراعاة الأسس المهنيّة والأصول العلمية في إعداد الهياكل التنظّيميّة.

●اعتماد إدارة المعاهد الأزهريّة في حل مشاكلها على المحاولة والخطأ والممارسات التقليديّة والنمطيّة التي تفرضها طبيعة الهيكل التنظّيمي للمعاهد الأزهريّة.

●شيوع ظاهرة التضّخم التنظّيمي.

●تكرار حالات ارتباط التنظّيم بالأشخاص, والافتقار إلى الموضوعيّة, وأحيانا يعدل التنظّيم لأغراض شخصيّة.

●ضعف اهتمام شيوخ المعاهد بالمجالس التي تُشكل داخل معاهدهم.

●الصلاحيّات الممنوحة لشيوخ المعاهد هي صلاحيّات مهمشة لا تمكنهم من اتخاذ قرارات فعّالة.

● قلّة تدعيم شيوخ المعاهد للعلاقات الإنسانيّة، مما ترتب عليه ضعف التواصل بين شيخ المعهد والعاملين.

●غموض وتداخل في العلاقات التنظّيميّة فيما بين الوحدات الإداريّة وفيما بين التقسيمات التنظّيميّة.

●ضعف استقرار الهياكل التنظّيميّة بالإضافة إلى تعدد الموافقات والتضّخم المستمر للأعمال الورقيّة وسوء توزيع العاملين وضعف تناسب التوزيع مع الاحتياجات الفعليّة وانتشار الهيكل التنظّيمي البيروقراطي مما يصعب انتقال المعرفة من المستويّات العليا للدنيا والعكس.

●ضغوط العمل التنظّيميّة الناتجة عن طبيعة العمل بالمعاهد الأزهريّة، بسبب كثرة المواد الدراسيّة.

يتضح مماسبق وجود ضعف في ممارسة التنظيم من خلال افتقاد الهيكل التنظيمي للمعاهد الأزهريّة للسلاسة والمرونة، وكل ذلك يُقلل من كفاءة العمل الإداري ويعيق شيخ المعهد عن أداء عمله، الأمر الذي يحتاج إلى تبني أسلوب إداري يسهم في عمليّة تطوير الممارسات الإداريّة.

ج- معوقات ممارسة التوجيه:

●وجود قصور في فهم وإدراك مهام ومسئوليّات التوجيه التربوي الصحيح في أذهان شيوخ المعاهد نظرًا لكثرة المهام الإداريّة الملقاة على عاتقهم.

●قلة اهتمام شيوخ المعاهد بعقد ندوات تثقيفيّة لأولياء الأمور.

●سعي شيوخ المعاهد إلى إنجاز العمل وفق اجتهاداتهم الشخّصيّة، حيث لا يتوافر لديهم التدريب أو التوجيه المناسب.

●تركز الإدارة في يد شيوخ المعاهد، وافتقادهم لأساليب الإدارة الحديّثة.

وعلى هذا يمكن القول بوجود قصور في ممارسة التوجيه، حيث إغفال شيخ المعهد للنواحي الفنيّة، وقلّة وجود وصف دقيق ومحدد للأدوار القياديّة بالمعهد الأمر الذي أثّر بدوره على عمليّات التواصل الفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسيّة وأدى إلى تضارب القرارات وقلة فعاليتها.

د- معوقات ممارسة الرقابة:

●ضعف وجود أسس وقواعد مهنيّة محددة لقياس وتقييم الأداء وتحديد الانحرافات.

●الافتقار إلى وضع معايير أو مستويّات قياسيّة يعتمد عليها لتقييم الانجازات .

●ضعف الرقابة على العاملين كانتشار مظاهر التكاسل واللامبالاة.

●ضعف نظام التقارير السنويّة.

●ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المدرسة أو المعهد وبين مستويّات أداء وسلوك العاملين.

●ضعف نظم وآليّات المحاسبيّة والمساءلة التعليميّة عن نتائج الأداء.

●قّلة توافر نظم الرقابة الفعّالة، علاوة على استخدام السلطات التعليميّة أسلوب التفتيش القائم على تصيد الأخطاء، الأمر الذي يدفع شيوخ المعاهد إلى الكسل والتراخي وقلّة الرغبة في العمل.

ويمكن القول أنّ واقع ممارسة الرقابة في المعاهد الأزهريّة تُؤدى بطريقة نمطيّة وتُدار بطريقة تقليديّة من خلال التسلط وتصيد الأخطاء، دون اهتمام فعلي بما يواجهه معلمي المعاهد وطلابهم من مشكلات حقيقيّة تُؤثر على العمليّة التعليميّة برمتها.

2- معوقات مرتبطة بالبيئة الإداريّة:

إن شيوخ المعاهد لا يمتلكون حرية مطلقة في تدبير شئون معاهدهم إذ تقع عليّهم عدة ضغوط وقيود ، فقج تكون توقعات أولياء الأمور والمسئولين في المستويات العليا والوسطى والدنيا متضاربة وصعبة التلبيّة ، لذلك يحتاج لذلك يحتاج شيخ المعهد للتكيف مع المسئوليات الكثيرة لمهارات وانماط مختلفة من السلوك مما يحد من تطور معهده ، وهذه المسئوليات تشكل جانباً واحداً من العوامل الموقفية التي يحتاج على مراعتها في مدرسته ، كما أن التداخلات في الواجبات وفب المسئوليات الملقاه على عاتقه قد تُشكل عائقاً أمام الكفايّة الإدارية كالإشراف على نظافة المعهد والصيانة والإصلاحات ، والتواصل مع المجتمع المحلي ، والاجتماعات الطارئة غير المخططة ، وتزاحم الأفكار وتشعبها .

حيت تتمثل هذه المعوقات فيما يلي في:

- البيروقراطيّة الإداريّة وما لها من تأثير على إدارة التعليم بالأزهر.
- وجود تيار عتيق داخل المعاهد الأزهريّة يرفض التجديد ومتمسك بكل ماهو قديم.
- ضعف الميزانيّات المخصصة للمعاهد الأزهريّة.
- ضعف رغبات بعض مديري المدارس في تحمل المسئوليّة، وإحالة جميع الأمور إلى السلطات الأعلى في المديرية أو المنطقة الأزهريّة.
- فقدان الخطة الشموليّة، والتي تظهر في ضعف التخطيط الاستراتيجي، وفقدان الترابط الداخلي والخارجي للخطط المصاحبة لعملية التطوير.
- قلة الإمكانات الماديّة اللازمة للقيام بالمهام والمسئوليّات المفترض أن يضطلع بها شيخ المعهد.
- سوء التعامل الإداري والتعنت في حل ومواجهة المشكلات.
- قلة المناقشات واستبداد الرأي بالمعاهد الأزهريّة.
- نقص عدد المعلمين بالأزهر.

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأنّ كثرة الأعباء الإداريّة التى تشغل شيخ المعهد وسياسة الإدارة التعليميّة الأزهريّة التى تتبعها المعاهد الأزهريّة في كثرة المنشورات الإداريّة التى تصدرها الإدارة والتى تكون في كثير من الأحيان غير واضحة ، تؤدي إلى التعنت في حل المشكلات وصعوبة التوفيق بين النواحي الإداريّة والفنيّة.

3- معوقات مرتبطة بالموارد الماديّة والفنيّة:

تواجه المؤسسات التعليميّة العديد من المعوقات والتحديّات التي تمثل عائقًا لتحقيق ما ترنو إليه والإدارة المدرسيّة شأنها شأن أي مهنة تكتنفها بعض الصعوبات وتعترض طريقها بعض المعوقات، وتختلف هذه الصعوبات والمعوقات من موقف إداري إلى آخر ومن مدرسة لأخرى، ومن مرحلة تعليميّة إلى مرحلة تعليميّة وفقًا لمتغيرات متعددة منها: كفايات المدير وخبرته المهنيّة، فرق العمل المدرسي، ضعف مسايرة الأساليب التكنولوجية الحديثة، والاعتماد على الأساليب التقليدية، وتعد محاولة التعرف على هذه المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسيّة هي البداية الصحيحة نحو معالجتها ومن ثّم خدمة العمليات الإدارية وتحقيق الكفاءة والفعاليّة المنشودة.

ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي:

- ضعف الإمكانات والتجهيزات بالمعاهد الأزهريّة.
- ضعف الإعداد المهني والتربوي لشيوخ ومعلمي المعاهد الأزهريّة.
- قلة الدورات التدريبية التي يتلقاها شيوخ المعاهد.
- قلة الخبرة والمهارات الضروريّة لدى شيوخ المعاهد الأزهريّة في الممارسات الإداريّة نظرًا لمركزيّة الإدارة في المعاهد الأزهريّة.
- اختيار شيوخ المعاهد من أقدم المعلمين دون اشتراط حضور الدورات التدريبية.
- افتقاد الطلاب القدوة الحسنة داخل المعاهد.
- قلة الموارد المادية من أجهزة وتقنيات حديثة بكل فصول المعهد.
- الاهتمام بالأعمال الإداريّة وإهمال الجوانب الفنيّة والتوجيهيّة.
- سيادة التنظيم البيروقراطي داخل المعاهد الأزهرية والذي يحول بينها وبين صناعة القرار والمساهمة فيه، كما أن التقويم فيها بيد السلطات المركزية العليا .

- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليميّة من دور شيخ المعهد، فهو القدوة وبالتالي ترفع هذه التوقعات من الأعباء وتحمله الإدارة التعليمية وأولياء الأمور مسئوليّة نجاح المعاهد الأزهريّة أو فشلها.

- حاجتها إلى التوفيق بين المهام الفنيّة والإداريّة وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.

- ضعف الإمكانات التقنيّة بالمعاهد الأزهريّة.

- ضعف القدرات المهاريّة لدى شيوخ المعاهد الأزهريّة.

- المركزيّة والبيروقراطيّة الشديدة ، واللوائح الجامدة بإدارة المعاهد الأزهريّة.

- قلة استعداد إدارة المعهد لسياسة التغيير الجذري في العمليّات الإداريّة.

- قلة مساهمة الإدارة التعليميّة الأزهريّة في حل المشكلات التي تواجه إدارة المعهد.

- نقص الإشراف التربوي من خارج المعهد.

- قيام الإدارة باتخاذ قرارات تمس العمل في المعهد دون الرجوع لشيخه.

- ضعف قدرة إدارة المعهد على إقناع العاملين وكسب مساندتهم لتحقيق أهداف العمليّة التعليميّة.

- إهمال شيخ المعهد لاستخدام الموارد التكنولوجيّة الحديثّة في إدارته للمعهد .

- انشغال شيخ المعهد بالأمور الروتينية التي تضيع الوقت.

ومن خلال ماسبق يمكن تصنيف المشكلات والصعوبات التي تواجه شيوخ المعاهد إلى صعوبات شخّصيّة ذاتيّة تخص شيخ المعهد نفسه، ومن أمثلتها: قلة المعرفة بالأساليب الإشرافيّة الفعّالة، وتوقف التطور الشخّصي وقلة القدرة على التدريب وضعف مهارة حل المشكلات، وصعوبات إداريّة تتمثل في: انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنيّة أو نفسيّة، كثرة عدد التلاميذ في الفصل الواحد، قلة توفر الإمكانات الماديّة والتجهيزات في المدرسة، فهناك معاهد بلا أسوار وبلا مرافق صحّيّة وبعضها أثاثه تالف ولا يُشجع الطلاب على البقاء في الفصل، قلة مساهمة المجتمع المحلي في الأعمال والممارسات والأنشطة المدرسيّة، قلة زيارة أولياء الأمور للمعهد والاستفسار عن أبنائهم، وقلة التعاون بين البيت والمعهد وضعف متابعة أولياء الأمور

لأبنائهم، وعلى هذا لابد من العمل على تعميق الممارسات الإداريّة وتوظيفها التوظيف الأمثل داخل المعاهد الأزهريّة

رابعًا: شيخ المعهد وأهم مهارات القرن الحادي والعشرين.

تتضح أهميّة تطوير الممارسات الإداريّة في المعاهد الأزهريّة في كونها المحصل النهائي لجميع الوظائف الإداريّة والأنشطة التي تتم على مستوى المعهد ككل، والمتمثلة في شيخ المعهد الذي يعتبر عصب التطوير وذلك بتحسين قدراته التنظّيميّة وتحمله مسئوليّات إضافيّة تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي.

ويعد شيخ المعهد قائدًا تربويًّا ومديرًا للعملية التعليميّة بالمعاهد الأزهريّة، حيث يعمل على تسهيل كافة المتطلبات التنظيميّة والتنفيذيّة والتقويميّة والتطويريّة ومتابعتها، ودراسة كافة التحديّات التي تواجه المعهد في الجوانب الإداريّة والفنيّة والماليّة والعمل على حلها، كما يعد مشرفًا على جميع العاملين والطلاب وجميع البرامج والأنشطة.

ومن ثّم يناط بالتعليم الأزهري قبل الجامعي مكانًا بارزًا في السلم التعليمي الأزهري، لما لهذا التعليم من دور فعال في إعداد الشباب وتهيئتهم للتعليم الجامعي من خلال تزويدهم بالخبرات والمعارف والكشف عن قدراتهم وميولهم وتنميّتها بما فيه صلاحهم وصلاح المجتمع، ويتطلب ذلك توافر بعض المهارات يجب تنميتها لدى شيوخ المعاهد الأزهرية بما يمكنهم من ممارسة أدوارهم بكفاءة في القرن الحادي والعشرين من بينها ما يلي:

أ- مهارات العصر الرقمي وتشمل(التواصل الرقمي،التوظيف التكنولوجي).

تواجه نظم التعليم في العالم تحديًّا عظيّمًا يتمثل في الثورة التكنولوجيّة في ظل ظهور اقتصاد المعرفة، والمنافسة الاقتصاديّة العالمية التي تجبر الحكومات على تحديد أولويّات نوعيّة التعليم والتعلم، وتوفير فرص التعلم مدى الحياة، ودمج تكنولوجّيا الاتصالات والمعلومات في التعليم بشكل يمكن الأفراد من العمل في ظل الانفجار المعرفي وفي ضوء أهداف رؤية مصر 2030 والتي تنص على: توفير تعليم عالي الجودة يكون

متاحًا للجميع، مرتكزًا على المتعلم المتمكن تكنولوجيًّا، كما تنص على:محو الأميّة الرقميّة للطلاب، وتمكينهم من مهارات تكنولوجّيا المعلومات.

وقد أدى التطور الهائل إلى جعل تكنولوجّيا المعلومات سمة أساسية بارزة من سمات الإدارة في المجتمعات الحديثة خاصة بعد التطور الكبير في مجال الشبكات المعلوماتية فقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغيير في العمليّة الإداريّة التقليديّة، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، حيث أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيطوإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التوجيه والرقابة عن بعد.

لذا تلعب التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دورًا كبيرًا في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الإستراتيجية للهياكل الإدارية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواؤم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى.

كما أن من متطلبات هذا العصر وجود قيادة إداريّة توظف بفاعليّة التقنيّة بكل أبعادها وتبعاتها؛ سواء ما ارتبط منها بالتعامل مع إدارة التعليم أو التعامل مع المحتوى الإلكتروني، إلى جانب قدرات المعلم والإدارة في تصميم محتوى إلكتروني ومصادر متعددة قابلة للنشر والمشاركة مع الآخرين، في ظل التقدم والتسارع المعلوماتي أصبح لا وجود لأي عنصر نمطي داخل البيئة المدرسيّة، حيث الواقع والمأمول لشيخ معهد قادر على إدارة تكنولوجيا التعليم بكل عناصرها ومنظوماتها الفرعية.

ويمكن الاستفادة من التكنولوجيا ومستحدثاتها في المعاهد الأزهريّة، بتحويل المعاملات الورقية بالمعاهد إلى معاملات إلكترونية وذلك بهدف تحسين خدماتها وتبادل المعلومات في أسرع وقت وأقل جهد ممكن، من أجل اتخاذ القرارات ورسم السياسات وحل المشكلات، والانتقال من الهياكل المركزيّة إلى الهياكل المرنة المستندة على المعلومات والعمل في فرق العمل لا من خلال الفرد، وإمكانية وضع اللوائح والقوانين على المواقع

الإلكترونية مما يسهل الاطلاع عليها من كافة الأطراف، وإعداد الخطط اللازمة لاستخدام شبكة الانترنت بالمعاهد، وتحديد احتياجات المعاهد من الحاسبات المتصلة بالشبكة.

وعلى الرغم من مزايا التكنولوجّيا وأهميّة تضمينها داخل المعاهد الأزهريّة إلا أنّ المعاهد الأزهريّة بجمهوريّة مصر العربيّة تعاني من وجود مشكلات حقيقيّة في استخدام وتوظيف التكنولوجيّا كما أشارت العديد من نتائج الدراسات التاليّة:

– ضعف الموارد الماليّة التي تُتيح للمعهد استحداث وسائل تكنولوجّيّة مناسبة لاستخدامها في العمليّة التعليميّة، وقلّة مساهمة المجتمع المحلى في تزويد المعهد بالأجهزة كالوسائل التعليميّة اللازمة.

– ضعف إجادة الغالبيّة العظمى من شيوخ المعاهد لفنون التعامل مع الحاسب الآلي الأمر الذي أسفر عن قلّة التواصل مع العالم الخارجي والاطلاع على كل ماهو جديد في مجال الإدارة المدرسيّة.

– ضعف تطبيق الديمقراطيّة الإلكترونيّة بالمعاهد الأزهريّة.

– خلو الممارسات القياديّة الإلكترونية على مستوى الواقع بقطاع المعاهد الأزهريّة.

– قلّة دعم رؤيّة ورسالة المعاهد الأزهريّة وإداراتها لتطبيق الإدارة التكنولوجّيّة.

– عدم ملائمة بعض التطبيقات التكنولوجّيّة لرؤيّة ورسالة المعاهد الأزهريّة.

كما أوصت الدراسات بضرورة الاهتمام بالتوظيف التكنولوجي كما يلي:

– الحرص على تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمعاهد والإدارات الأزهرية لتوثيق البيانات والمعلومات وتنظيمها لتقديم الخدمات بدقة وفعالية.

– وضع معايير تربوية وفنية وتكنولوجّيّة لتصميم وتطوير بيئة التعلم من خلال المناقشات الإلكترونيّة وتصميم محتواها والأنشطة المقدمة خلالها لتحقيق أقصى فائدة ممكنة.

– ضرورة توظيف واستخدام العديد من إمكانات الوسائط المتعددة الفائقة بما تتضمنه من مصادر التعلم الإلكترونية في التعليم.

–العمل على توفير وسائل التكنولوجّيا الحديثة ومنها (الفاكس ، البريد الإلكتروني) في المعاهد الأزهريّة ودعم الجهود وتكثيفها لتحقيق التوازن بين حريّة تبادل المعلومات.

–توفير الأجهزة اللازمة للمعامل مما يساعد على تطوير العمليّة التعليميّة.

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأنّ التوظيف التكنولوجي يُساعد في العديد من المهمات الإداريّة والفنيّة لمدير المدرسة، فمثلًا يمكن للمدير تحويل مختلف السجلات المدرسية كسجلات دوام المعلمين وسجلات اللوازم والمطالبات ومختلف المعاملات التي تتعلق بالمعلمين إلى سجلات إلكترونيّة، كما يمكن وضع النماذج المختلفة على موقع المدرسة ليعود إليها المعلمون لتعبئتها عند الحاجة بشكل إلكتروني، وأيضًا في كل ما يتعلق بمتابعة شئون المعلمين إلكترونيًا من خلال الدخول إلى موقع المشيخة أو المنطقة واستخدام صلاحيّاته في متابعة العديد من القضايا التي تهم معهده.

فتضمين آليّة التوظيف التكنولوجّي داخل المعاهد الأزهريّة يُمكّن الإدارة من التواصل بشكل فعّال داخل المعهد وخارجه، عن طريق التبادل والتشارك في المعلومات والمعارف والتفكير البنّاء حيثُ توفير الكثير من المعلومات والوقت والجهد والمال، كما يُتيح لكلٍ من الطلاب والمعلمين التعامل مع مجالات جديدة وتبني استراتيجيات تعزز كيفيّة بناء هذه المجالات في ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين، وعلى هذا يمكن تطوير الممارسات التربويّة لدى شيوخ المعاهد الأزهريّة من خلال توظيف التكنولوجّيا في ممارساتهم من حيث الحرص على توفير طرائق تربويّة مدروسة قائمة على نظريّات التعلم، من خلال الحرص على دمج نظريّات التعلم وتطويعها بشكل تربوي.

2- مهارات التفكير وحل المشكلات وتشمل (التفكير الناقد، حل المشكلات)

يجب أن يمتلك شيخ المعهدهذه المهارات لكي يتمكن من الحياة والعمل في مجتمع المعرفة، حيث يحل التعاون محل التنافس والتواصل الفعّال مع الآخرين، كما تفرض متطلبات العمل ومهاراته عليه العديد من التحديّات، والتي يتطلب لها توفر نوع معين من المهارات والأساليب الفنيّة والتعامل معها بمستوى عالٍ من الإتقان؛حتى يتم تحقيق النجاح في العمل والحياة، من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، وهو تحريره من أدواره التقليديّة والروتينيّة مع التوظيف الكامل للإمكانات البشريّة والموارد الماديّة.

وعلى هذا فالتفكير الناقد له فوائد متعددة في عمليّة التعلم والوصول إلى حل المشاكل وطرح الآراء ومناقشتها، فهو يدعم الاستقلال بتفكير الفرد ونقله من التبعيّة والتمحور حول الذات إلى الوصول إلى مجالات أوسع عن طريق البحث وتشجيع روح التساؤل، فالمواقف الجديدة تنتج تحديات لدى الأفراد تحتاج منهم مواجهتها ومعالجتها والتكيف معها، بحيث يكون لديهم فهم أعمق للمشكلات والتحديات التي تواجههم وربط خبراتهم بعضها مع بعض، وأيضًا يساعد في اتخاذ القرارات عن طريق منهجيّة علميّة لتجنب الأفكار والشائعات الهدّامة، كما تكمن أهمّيته في تنمية القدرة على كيفية التعامل مع المشكلات بكفاءة والمواقف التي تحتاج إلى التفكير المجرد ومن ثّم يُعتبر التفكير الناقد أحد الحلول المهمة للوصول إلى حل المشكلات اليوميّة التي تواجهنا.

ويمكن تضمين مهارات التفكير الناقد لشيوخ المعاهد عن طريق نقد القضايا والمشكلات التي تواجههم باستخدام عمليّات التحليل للتعرف على جوهر المشكلة والتعرف على بدائل الحلول الممكنة، والحكم على مدى فاعلية الحلول المقترحة مع النقد لهذه البدائل في سبيل اختيار الحل الأمثل والتقييم لمدى فاعليّة الحل في التعامل مع المشكلة المطروحة.

فالتفكير الناقد يعود بالنفع حيث يجعل شيخ المعهد أكثر حساسيّة بالمشكلات التي تواجهه، ليكون أكثر استفادة من المعلومات المتاحة، من أجل التوصل إلى حلول ابتكاريّة قادرة على مواجهه جمود وروتين اللوائح، الأمر الذي يجعل من شيخ المعهد المشجع لكلٍ

من المعلمين والطلاب؛ وذلك بتوفيره بيئة خصبة جذّابة للتعلم، ومكانًا رائعًا لطرح وتبادل الآراء والمقترحات، وتوليد الأفكار وتحليلها ونقدها

ويتطلب ذلك ضرورة تضمين الدورات التدريبية لشيوخ المعاهد الأزهريّة لاستراتيجيات وأساليب تقويميّة تدعم مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات، وتوجه إلى الاستنباط والاستنتاج بدلًا من أساليب التدريب التقّليديّة لبناء الشخّصيّة القادرة على صنع واتخاذ القرار السديد استنادًا على أدلّة وبراهين تواجههم لتنميّة قدراتهم على الاكتشاف وحل المشكلات بما يتفق مع طبيعة القرن الحادي والعشرين، من حيث الاهتمام بمهارات التفكير الناقد وحل المشكلات والتفكير الابتكاري والعمل على دمجها في برامج تأهيل شيوخ المعاهد الأزهريّة.

يتضح مماسبق أنّ شيخ المعهد يُمثل عاملًا مهمًا في نجاح أو فشل معهده لما له من تأثير مباشر على العاملين من إداريين ومعلمين وطلاب، عن طريق سعيه الدائم لتحقيق التفوق المعرفي لطلابه واستثمار الموارد الماديّة والبشريّة والتكنولوجيّة من جهة والقدرة على الابتكار والإبداع من جهة أخرى، ليكون قادرًا على الإدارة الفاعلة وعلى تحقيق الأداء المتميز للوصول في النهاية إلى اكتساب الميزة التنافسيّة وضمان الجودة التي من شأنها رفع مستوى معهده كمؤسسة تربويّة؛ لذا أصبح الاهتمام بتطوير الممارسات الإداريّة هو الشعار والمطلب الرئيس، وعلى هذا تظهر مدى أهميّة تضمين الممارسات الإدارية لشيوخ المعاهد الأزهريّة على ضوء المهارات المتطلّبة للقرن الحادي والعشرين.

3- مهارات الحياة والمهنة وتشمل(الإبداع، والتطلع الفكري)

تظهر العلاقة بين ممارسات القيادة والإبداع في تنبي طرائق وأساليب جديدة في العمل، من خلال توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها إلى عمل إبداعي وهذا بالضرورة يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الفرد والوسائل المتاحة ومن هنا تظهر فكرة تنميّة القيادة الإداريّة عن طريق الإبداع.

وكشفت نتائج الدراسات السابقة عن وجود معوقات لتطبيق القيادة الإبداعيّة في المعاهد الأزهريّةتتمثل في نقص الإمكانات الماديّة والتي تتمثل في(أماكن-حوافز-مكآفات)، فضلاً عن كثرة اللوائح والقوانين التي تحد من تحقيق الإبداع داخل المعاهد الأزهريّة.

كما أوصت الكثير من الدراسات بضرورة تنمية مهارات الإبداع داخل المعاهد الأزهريّة كما يلي:

- الحرص على تنويع وتطوير القاعدة الإبداعيّة للعاملين بالمعاهد الأزهريّة.
- التخلص من الإجراءات الروتينيّة المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعيّة.
- عقد دورات تدريبيّة كافية وشاملة لشيوخ المعاهد لتنميّة المهارات الإبداعيّة لديهم.
- تطوير المناهج والمقررات الدراسيّة عن طريق إدخال أحدث المناهج التي تتلاءم مع ثقافة الإبداع وتكنولوجيا العصر.

وتوافر شيخ معهد مبدع يحقق العديد من الفوائد لمعهده ولجميع العناصر البشريّة الموجودة فيها والتي من أهمها: إعطاء العاملين معه مزيدًا من الحريّة والاستقلاليّة في العمل، الأمر الذي يُسهم بكل تأكيد في تحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة، وتجعل المعلمين أكثر قدرة على تطبيق استراتيجيات تحقق ما ترنو إليه الإدارة من تحقيقه، فضلاً عن أنها تتيح الفرصة لطلاب المعهد من الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم بكل حريّة مما يساعد في زيادة انتمائهم لمعهدهم الذي أصبح لهم بيئة داعمة وجذابة للتعلم.

وعلى هذا يمكن أن يسهم تضمين الإبداع لدى شيوخ المعاهد في تفعيل واكتشاف مواطن الضعففي المعاهد والعمل على استخدام الأساليب والطرق التي من شأنها التغلب عليها ، وكذلك الكشف عن نقاط القوة والاعتماد على الوسائل التي من شأنها استثمارها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ويتم تضمين مهارات الإبداع والتطلع الفكريلشيوخ المعاهد الأزهريّة من خلال التفاعل بينهم وبين المعلمين، وهذا يرجع إلى مدى قدرة شيخ المعهد على ممارسة أنماطًا قياديّة جديدة، تنبع عنها قوى عمل إبداعيّة تنخرط في العمل وتتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيير من أجل المشاركة، خاصّة لطلاب المعاهد الأزهريّة دون أن ينفصلوا عن جذورهم ومبادئهم ومعتقداتهم

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل واقع الممارسات الإداريّة لشيوخ المعاهد الأزهريّة، من خلال التطرقللهيكل التنظيمي للمعاهد الأزهرية، وشروط شغل وظيفة شيخ المعهد، وأهم واجباته ومهامه كما حددتها اللوائح المنظمة، كما تم عرض أهم المعوقات التي تواجه تطبيقالممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية، وتبين أنها متعددة بعضها يرجع للممارسات الإدارية ذاتها، وبعضها يرجع إلى البيئة الإدارية، ثم اختتم الفصل بعرض أهممهارات القرن الحادي والعشرين التي تسهم في تطوير الممارسات الإداريّة بالمعاهد الأزهريّة وبينت الدراسة ان هذه المهارات تتمثل في: مهارات العصر الرقمي، ومهارات التفكير وحل المشكلات، ومهارات الحياة والمهنة والتطلع الفكري

وإيمانًا بأهمية التعليم الأزهري في مصر والذي يتمثل أساسًا في شيوخ المعاهد الأزهريّة بمراحلها المختلفة، فإن الارتقاء بهم إلى المكانة التي تليق بهم أمرًا في غاية الأهمية، حتى تتأتى فعّالية هذا التعليم؛ لذا فإنهم بحاجة ماسة إلى الاهتمام بقيادتهم، والتأكد من أن ممارساتهم تتواءم مع المهارات المتطّلبة للقرن الحادي والعشرين، حتى يتم تخريج جيل واعٍ ومدرك للمستحدثات التكنولوجّيه في عصره وقادرًا على إثبات كفاءته ومهاراته في التعامل المثمر معها.

الفصل الرابع

تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية

على ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين

أولاً: النتائج.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح.

ثالثًا: منطلقات التصور المقترح.

رابعًا: محاور التصور المقترح

خامسًا: آليات التنفيذ.

سادسًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح.

سابعًا: الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها.

الفصل الرابع

تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين

تناولت الفصول السابقة الإطار النظري للممارسات الإدارية،حيث تناول مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرين،(التعريف، الأهميّة، المبادئ)،المهارات المتطلّبة للقرن الحادي والعشرين لكلٍ من الطلاب والمعلمين والقادة، ثم مفهوم الممارسات الإدارية (التعريف، الأهمية،الأهداف)،السمات الشخصيّة لمدير المدرسة، المهارات اللازمة لمدير المدرسة، أهم الممارسات الإداريّة، وتطرق الفصل الرابع إلى تحليل واقع الممارسات الادارية بالمعاهد الأزهرية في مصر من حيث الهيكل التنظيمي لها مهام وواجبات وشروط شغل وظيفة شيخ المعهد، معوقات تطبيق الممارسات الادارية بها،أهميّة مهارات القرن الحادي والعشرين في تطوير الممارسات الإداريّة، وعلى هذا فالفصل الحالي يقدم أهم النتائج وأهداف، منطلقات، ومرتكزات، وآليات ومقترحات وفق محاور، وخطوات لتنفيذ هذا التصور المقترح، ومتطلبات لتطبيقه، وصعوبات متوقعة لتطبيقه وكيفية التغلب عليها.

أولاً: النتائج.

توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج أمكن تقسيمها كما يلي:

أ- نتائج تتعلق بالإطار النظري.

تبين من عرض الأدبيات المرتبطة بالممارسات الإدارية والمهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين مدى أهمية كلٍ منهما للقيادات التعليمية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية: فيما يتعلق بالمهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين، كذلك ما يتعلق بالممارسات الإدارية.

- توفر المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين للطلاب خبرات حقيقيّة يمارسون من خلالها مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات وابتكار الحلول لها

●كما تضمن للمعلمين تنميّة قدراتهم الذاتيّة للتكيف مع متغيرات العصر، وتكفـل لهـم فرصًا جيدة للنجاح.

●تساعد هذه المهارات على تنظيم العديد من المهمات الفنيّـة والإداريّـة لمـدير المدرسـة وذلك عن طريق استخدام بنية تحتية عالية التقنيّة من الفضاء الرقمي بتغيير هيكـل المـواد التعليميّة وجعلها فوريّة، وفي ظـل جائحـة كورونـا اتجهـت معظـم دول العـالم للتكنولوجيـا الرقمية، حيث تعتبر مهارات ضروريّة للحياة والعمل في مجتمع المعرفة بشـكل يمكـن شـيخ المعهد من أداء مهامه على أكمل وجه.

●أبرز هـذه المهـارات أهميـة لشـيوخ المعاهـد : الـعصر الرقمـي، التفكير الناقـد وحـل المشكلات، مهارات الحياة والمهنة

●تعد الممارسات الإداريّة من أهم متطلبات تطوير أي مؤسسة حيث إن وجودها يحقق النجاح من خلال وضوح الأهداف، وتنسيق الجهود لتحقيقها.

●تعتبر الممارسات الإدارية أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في طابع تشـكيل العلاقـات الوظيفية الإدارية داخل مؤسسات العمل المختلفة ، فهي الطريقة والنهج التـي مـن خلالهـا يتم التوجيه وتحفيز العاملين ، وتنفيذ الخطط .

● يسهم تطوير لعض جوانب الممارسات الإدارية من تخطيط وتنظـيم وتوجيـه وتزويـد المديرين بالمعلومات والمهـارات المتعلقــة بمهــامهم الوظيفيّـة ، والارتقـاء بمسـتوى أدائهـم وإنجاز الأعمال بأسر ع وقت وبأقل جهد وأقـل تكلفه متاحة.

●يلزم تغيير السلوكيّات، والمفـاهيم، والاتجاهــات، والمهــارات لإنجــاز المهــام الإداريّـة بكفاءة وفاعليّة، وتحسين مستوى الأداء الإداري للمدير.

●تسـاعد عـلى فهـم وتفسـير الــسياسة التعليميـّة والعمــل علــى تنفيــذ الخطــوات والإجراءات.

●تحسين جودة المخرجات التعليميّة من خلال تطوير مستوى الممارسات الإداريـة لمـدير المدرسة.

●تتمثل ممارسة التخطيط في مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالاحتياجات كما أنها العمليّة التي تساعد على تقليل التناقض والغموض بين العاملين حيث تقلل من إصدار القرارات العشوائيّة.

● تعد ممارسة التنظيم أصلًا من أصول عمليات الإدارة، حيث تساعد في توحيد جهود الأفراد وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، كما تساعد في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشريّة والماديّة.

●أهمية ممارسة التوجيه لمدير المدرسة حيثُ هي النشاط الرئيس للمدير وعمله اليومي المنوط به، من حيث قدرتها على ضمان التواصل بين أعضاء المؤسسة التعليميّة.

●تقوم ممارسة الرقابة على قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتحديد المشكلات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ وعلاجها للتأكد من أن جميع الأنشطة تتم بالأسلوب المخطط له

ب- نتائج تتعلق بتحليل الواقع نظريًا:

تّم تحليل واقع الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية بعد الاطلاع على الوثائق وواللوائح المنظمة فضلاً عن تحليل نتائج الدراسات السابقة وتوصلت الدراسة إلى:

●ضعف التنسيق بين المعاهد الأزهريّة على الرغم من أنّ شيخ المعهد يحتاج إلى مساندة الإدارة التعليميّة في إدارة المعهد الأمر الذي يُؤثر على أدائه لواجباته.

●المركزيّة الشديدة في العمل الإداري وكان نتيجة ذلك السلبيّة من جانب الكثير من الموظفين في أداء المهام الموكولة إليهم.

●ضعف تحديد الآليّات اللازمة لتنفيذ الممارسات الإدارية الخاصة بشيوخ المعاهد ولا يوجد منها سوى الدراسات الميدانيّة فقط.

●قلّة ممارسة العمل والمشاركة في التنظّيمات غير الرسميّة للعاملين بالمعاهد الأزهريّة.

●قلة توافر المتطلبات المهنية لدى شيوخ المعاهد والتي تؤهلهم للقيام بدورهم المنوط والمأمول

●قلة اهتمام شيوخ المعاهد بالمعرفة، وإهمال مبدأ التعاون بين العاملين.

●قلة تشجيع شيوخ المعاهد للعاملين بتشكيل فرق عمل من أجل تحسين الأداء وتطوير العمل.

●معاناة الهيكل التنظّيمي بالمعاهد الأزهريّة بالبيروقراطيّة، حيث تُعتبر المعاهد بناء جامد مقاوم للتغير والتجديد.

●الإخفاق في تحقيق الأهداف العامة والتنظّيميّة في المعاهد الأزهريّة وإدارتها.

●وجود تعقيدات إداريّة وبطء الإجراءات وصعوبتها.

●قلّة تدعيم شيوخ المعاهد للعلاقات الإنسانيّة ، مما ترتب عليه ضعف التواصل بين شيخ المعهد والعاملين.

●قيام قادة المعاهد بممارساتهم الإداريّة المنوطة لهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم دون ربطها بمعايير إدارة الجودة الشاملة.

●قلّة توافر آليّات تطوير القيادات من شيوخ المعاهد والحاجة إلى توافر القيادة الديمقراطيّة.

●إهمال قادة المعاهد والمنطقة التعليميّة الأزهريّة إعداد الخطط اللازمة.

●الافتقار إلى أسس ومعايير موضوعيّة واضحة ومعلنة ومعتمدة للترقيّة والنمو المهني، وخاصة القيادة العليا، والاعتماد في الترقيّة على المؤهل وسنوات الخدمة بغض النظر عن الكفايّات المرتبطة بالعمل والتميز في الأداء.

●الصلاحيّات الممنوحة لشيوخ المعاهد هي صلاحيّات مهمشة لا تمكنهم من اتخاذ قرارات فعّالة.

ج- نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بهدف تعرف واقع الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت إلى النتائج التالية:

●قلة توافر برامج تدريبية لعملية التخطيط بالمعاهد الأزهرية،وهذا يرجع إلى قلة وجود برامج أو وحدات داخل المعاهد مؤهلة للتدريب مقارنةً بمدارس التعليم العام.

● ضعف ممارسة التخطيط السليم القائمة على العمل الجماعي، وهذا يرجع إلى تعنت شيوخ المعاهد بفرضهم مواد على المعلمين لتدريسها دون أخذ رأيهم في مدى قدرتهم على تدريسها على الوجه الأكمل المهم من وجهه نظرهم هو سد العجز بمعاهدهم وحسب

● قلة مشاركة المعلمين في تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر، وهذا يرجع إلى ضعف مشاركة المعلمين في العمل الإداري بالمعهد

●ضعف ممارسة شيوخ المعاهد لأنماط قيادية تتناسب مع طبيعة عملية التوجيه وهذا يرجع إلى قلة التدريبات التى يتلقاها شيوخ المعاهد الأزهرية المتعلقة بممارسة التوجيه.

●التراخي والتباطؤ في علاج الأخطاء فور وقوعها بالمعهد، وهذا يرجع إلى مركزية التعليم الأزهري فأي مشكلة بالمعهد ترفع إلى الإدارة التعليمية ومنها إلى المنطقة ولايستطيع شيخ المعهد إبداء رأيه فيها.

●ضعف حرص شيخ المعهد على تقويم أدائه ذاتيًا، وهذا يرجع إلى أن الأغلب حاصل ليسانس والقلة منهم من واصل الدراسات العليا أو حصل على ماجستير أو دكتوراه.

●ضعف استخدام أساليب تقييم مناسبة في علاج الأخطاء، وهذا يرجع لضعف فاعلية الأساليب التي يستخدمها شيوخ المعاهد في علاج الأخطاء.

●حرص عينة الدراسة على تشجيع شيوخ المعاهد المعلمين باستخدام المنصات الإلكترونية التعليمية، وهذا يتوافق مع الاتجاه الحديث بتفعيل التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد خاصًة بعد جائحة كورونا وحرص الدولة على تطبيق التباعد

فكان الحل هو عمل بريد الكتروني خاص بمعلمي كل معهد أزهري كما عُقدت عدة دورات خلال الإجازة الصيفية للعام الدراسي 2021م تدرب المعلمين كيفية التعامل مع المواقع الإلكترونية.

●موافقة عينة الدراسة على توافر مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات في ممارسة شيوخ المعاهد للتفكير المنطقي السليم ، فمن وجهة نظرهم أنها تسهم في تطوير الممارسات الإدارية للتخلص من كثرة الروتنيية التي يُعاني منها شيوخ المعاهد من خلال اختيار شيخ معهد مؤهل علميًا للتعامل مع الأزمات الطارئة بأسلوب قيادي محنك متبني لعمليات التجديد والابتكار.

● الرغبة في وجود شيخ معهد يتقبل شكوى المعلمين بالمعهد ويقوم بحلها إن أمكن وهذا يرجع إلى الحرص على وجود شيخ ذي فكر وعقلية لها آراء سديدة يُحجم المشكلات في بدايتها.

● الرغبة في تشجيع التميز والإبداع المستمر للمعلمين، وهذا متطلب من متطلبات العصر فالإبداع يُنمي الفكر داخل المعهد، ويُطلق طاقات المعلمين، ويُدعم الحوار والتواصل والمناخ الصّحّي للمشاركة والتعاون الفعال فيما بينهم، بما يعود بالنفع وتحقيق أهداف العمليّة التعليميّة داخل المعهد.

●حرص عينة الدراسة على تكريم شيوخ المعاهد أصحاب الأفكار الإبداعية من المعلمين، ويرجع ذلك إلى الرغبة الشديدة من جانب أفراد العينة بتقدير جهودهم،الأمر الذي يُسهم في تحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

●المطالبة بابتكار طرق جديدة لتحسين العملية التعليمية بالمعهد، وهذا يرجع إلى حرص أفراد العينة على وجود شيخ معهد مبدع قادر على ممارسة أنماط قيادية تتسم بالمرونة والاستقلالية.

● الرغبة في شيخ معهد يمتلك روح المبادرة والدافعية، وهذا يدل على حاجة أفراد العينة لشيخ معهد قوى العزيمة والإرادة يتخلى عن الروتين وإعطاءهم مزيدًا من الحريّة والاستقلاليّة في العمل.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح

تتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- تحسين العملية التعليمية في مصر بالارتقاء بمستوى المعاهد الأزهرية بتقديم تحسين مستمر لها بما يسهم في زيادة معدلات الالتحاق بها، وتحسين جودتها من خلال الاستفادة من هذا التصور المقترح.
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية والأدبيات التربوية والدراسات والأبحاث السابقة ودمجها معًا لتطوير الممارسات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة).
- تفعيل استخدام المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين في المعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية.
- زيادة قدرة شيوخ المعاهد على توظيف مهارات القرن الحادي والعشرين داخل ممارساتهم الإدارية مما يدعم قدرتهم نحو مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة بشكل علمي مدروس.
- تحديد المواصفات الواجب مراعاتها عند اختيار الطلاب والمعلمين وشيوخ المعاهد بما يتوافق مع تحقيق متطلبات مهارات القرن والعشرين.

ثالثًا: منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح من عدة منطلقات تسهم في تطوير الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية في جمهورية مصر العربية على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرينكما يلي:

أ- المنطلقات العالمية:

- **مواجهة المستقبل:** وذلك من خلال وجود شيوخ معاهد على درجة عالية من المرونة والإبداع لديها القدرة بما يحقق زيادة فاعلية المعاهد الأزهرية.
- **مواجهة تحديّات القرن الحادي والعشرين:** والمتمثلة في تزايد الاكتشافات العلميّة والمعلومات؛ مما أدى إلى ضعف القدرة على إلمام المتخصص في أي مجال بمعارف تخصصه، وكذلك أدى إلى تقادم المعرفة.

●**المسئوليّة المتزايدة للقيادات الإدارية**: حيث أصبحت الآن أكثر صعوبة لأن المعاهد لا تحتاج فقط إلى الإنتاج؛ بل تحتاج قوة عاملة ماهرة ومبدعة لتلبية متطلبات الرقميّة التكنولوجيّة، وتوفير المهارات والمعرفة للقرن الحادي والعشرين، وتدعيمها لتوجيه وتحفيز وقيادة العاملين في المعهد.

●**التكيف مع الثورة التكنولوجية والمعرفية**:وما نتج عنها من تنامي متلاحق في وسائل الاتصال المتعددة والمتجددة، والتي أزالت حواجز الزمان والمكان بين دول العالم؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات عن طريق تدريب شيوخ المعاهد الأزهرية على كيفية استخدام وتوظيف هذه التقنيات بما يجعلها قادرة على الاستفادة من الثورة التكنولوجية والمعرفية.

ب- المنطلقات المحلية.

●**توجه الدولة المصرية بالاهتمام بشيوخ المعاهد:** وخاصةً الاتجاه للتنمية المستدامة للمعلمين بغرض تطويرهم، وتنامي دور القيادات الإدارية في ظل المستجدات التربوية العالمية، والتوجه نحو دعم دور مديري المدارس وشيوخ المعاهد وضرورة إكسابهم مهارات القرن الحادي والعشرين.

●**تكيف إدارة المعاهد الأزهرية مع المتغيرات الخارجية**: وذلك من خلال زيادة قدرة شيوخ المعاهد على توظيف مهارات القرن الحادي والعشرين داخل ممارساتهم الإدارية.

●**تطوير إدارة المعاهد الأزهرية بما يتوافق مع المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين**: وذلك من خلال توفير أليات ومتطلبات مهارات القرن الحادي والعشرين بإعداد الكوادر المؤهلة للتعامل مع مهارات العصر الرقمي والتوظيف والتكنولوجي ومواجهة المشكلات بالتفكير الناقد والإبداع.

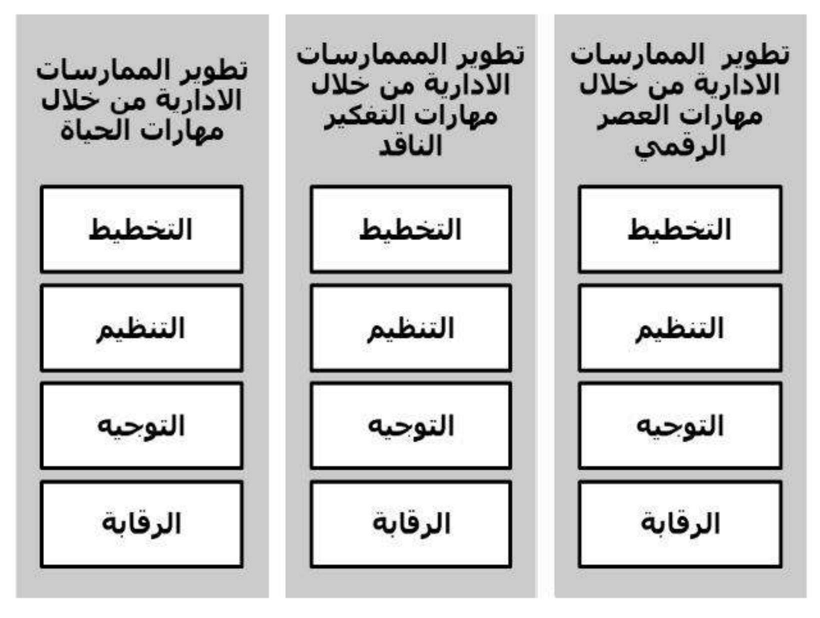
●**ندرة توافر آليات تدريب للطلاب**على امتلاك تلك المهارات مما يؤثر على سوق العمل بخريج لا يفي بمتطلباته المتغيرة؛ نتيجة قلة الاهتمام بتنميّة هذه المهارات بصورة مقصودة بالبرامج التعليميّة المختلفة.

●**إيجاد تعليم عالي الجودة**:من حيث تخريج طالب مبدع لا يقل مستواه عن مستوى نظيره في الدول المتقدمة، خاصةً بعد نجاح منظومة التعليم الأزهري هذه الأيام وجذبه للكثير من طلاب مدارس التربية والتعليم وتحويل أكثر من ثلاثمائة ألف طالب على مستوى الجمهورية للعام الحالي 2021م/2022م.

●**النتائج التي توصلت إليها** الدراسة وقد سبق ذكرها في هذا الفصل.

رابعًا : محاور التصور المقترح

يقوم التصور على مجموعة من المحاور توضح كيفية تطوير الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية ويوضح ذلك الشكل التالي:



شكل (2) يوضح محاور التصور المقترح(تطوير الممارسات الإدارية من خلال المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين)

خامسًا : آليات التنفيذ

يرتكز هذا التصور على عدة مكونات كما وضحها الشكل السابق تتمثل في الممارسات الإدارية الأربعة وهي "التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة"، حيث يتطلب تطوير كل ممارسة المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين، ولكل مكون من هذه المكونات مجموعة من الآليات الإجرائية

1- تطوير الممارسات الإدارية من خلال مهارات العصر الرقمي:

أ-آليات تطوير ممارسة التخطيط بتنمية مهارات العصر الرقمي.

●تصميم برامج تدريبية قصيرة يقوم بتنفيذها شيوخ المعاهد لتدريب المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بحيث يكون ذلك في فترة الإجازات.

●عقد دورات تدريبية لمساعدة شيوخ المعاهد الأزهرية في التخطيط الجيد للتقليل من الإجراءات الروتينية العقيمة.

●إعداد برامج ودورات تدريبية بصفة مستمرة لتنمية مهارات التواصل الرقمي والتوظيف التكنولوجي لشيوخ المعاهد والوكلاء لاطلاعهم على كل ما هو جديد في وظيفتهم، واستخدام كافة مهاراتهم لإنجاز المهام المنوطة بهم، مع ضرورة تنوع تلك المهارات وتحديثها باستمرار، الأمر الذي يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة.

●قيام كل منطقة أزهرية بتفعيل تدريبات شهرية لشيوخ المعاهد تعتمد على مهارات استخدام الحاسوب والرقمنة وبنهاية كل تدريب اختبار بحيث تكون نتائج هذا الاختبار شرطًا من شروط الترقي لهم.

●وضع خطة استراتيجية بالمعاهد الأزهرية خاصة بالتحول نحو التوظيف التكنولوجي في العملية التعليمية.

●تدريب شيوخ المعاهد على التحليل الإحصائي من خلال إدماج التقنيات التكنولوجية في نظم الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد بما يضمن تدفق المعرفة وسهولتها في ظل الرقمنة وآلياتها.

●عمل سجلات ووحدة للتدريب موضح بها أهداف الوحدة والبرنامج الزمني للفئات المستهدفة

●توسيع قاعدة استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها لما يخدم خطط وبرامج واستراتيجيات التعلم داخل المعهد.

●الإشراف من قبل شيوخ المعاهد على إعداد السجلات والملفات بالمعهد ومراعاة تنظيمها وتوظيفها وحفظها إلكترونيا.

ب-آليات تطوير ممارسة التنظيم بتنمية مهارات العصر الرقمي

●توفير طرائق تربويّة مدروسة قائمة على نظريّات التعلم، من خلال الحرص على دمج نظريّات التعلم وتطويعها بشكل تربوي للنهوض بالمستوى العقلي لشيوخ المعاهد.

●تنظيم العديد من المهمات الفنيّة والإداريّة لشيخ المعهد، وذلك عن طريق استخدام بنية تحتية عالية التقنيّة الرقمية توجه للطلاب.

●التواصل بشكل فعّال داخل المعهد وخارجه، عن طريق التبادل والتشارك في المعلومات والمعارف والتفكير البنّاء حيثُ توفير الكثير من المعلومات والوقت والجهد والمال.

●استخدام وتوظيف المعامل والأجهزة بما يخدم العملية التعليمية داخل المعاهد الأزهرية.

ج- آليات تطوير ممارسة التوجيه بتنمية مهارات العصر الرقمي

●الإسهام في النمو المهني لشيوخ المعاهد من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية واقتراح البرامج المناسبة لهم ومخاطبة المنطقة الأزهرية بكل مايناسب كل شيخ على حدة.

●تدريب شيوخ المعاهد على مهارات العصر الرقمي وتشكيل فرق عمل بقيادة الموجهين التربويين؛ لتبادل وجهات النظر المتعددة.

●اعتماد برامج أو شهادة مرخصة للكفايات الرقمية لشيوخ المعاهد كأساس للترقيات.

●تأسيس بنية تحتية في المعاهد الأزهرية للتواصل الرقمي متمثلة في الأجهزة والخدمات المساندة والدعم الفني المناسب، بحيث تضمن التحول السريع الذي أصبح ضرورة حتمية لما يواجهه العالم من جائحة عالمية.

●تفعيل التواصل مع الآخرين باستخدام التكنولوجيا الرقمية، من خلال التأكيد على عقد الاجتماعات عن طريق تطبيق الزوم والتيمز وذلك بإلزامهم بعقد الاجتماعات على هذه البرامج بعد تدريبهم على كيفية تفعيل هذه البرامج والاستفادة منها.

●التدريب على تفعيل الحساب المدرسي الموحد وأوفيس 365.

●ربط المعاهد الأزهرية بالهيئات العلمية والبحثية من خلال شبكة معلوماتية فائقة الكفاءة والسرعة لضمان تبادل شيوخ المعاهد مع نظرائهم المعارف والمعلومات التي تسهم في تطوير ممارساتهم الإدارية.

●توفير دورات تدريبية مباشرة أو عن بعد في استخدام التقنية التكنولوجية في الممارسات القيادية.

●إنشاء بوابة إلكترونية أو موقع إلكتروني خاص بكل معهد وإتاحة البيانات مركزيًا لضمان سهولة الحصول على المعلومات بين المعاهد الأزهرية وقطاع المعاهد الأزهرية بالقاهرة.

●عمل ندوات تثقيفية أسبوعية لشيوخ المعاهد لتوضيح أهمية التطوير والتحديث في العملية التعليمية مواكبة للتطورات التكنولوجية.

د- آليات تطوير ممارسة الرقابة بتنمية مهارات العصر الرقمي

●الاهتمام بالدورات الخاصة بتفعيل الممارسات القياديّة الإلكترونيّة وتطبيقها في الواقع بالمعاهد الأزهريّة لتوضيح نقاط القوة والضعف في أداء كل شيخ عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية.

●توظيف التقنية الرقمية لتحقيق الكفاءة والبعد عن الذاتية في إدارته لمعهده.

●ضرورة إمداد شيخ المعهد بكل ماهو جديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة المناسبة؛ حتى يستطيع تقويم أدائه ذاتيًا عن طريق قطاع المعاهد لرفع كفاءة معهده .

●إنشاء منصة تعليمية تضم المعاهد الأزهرية بكل محافظة لعقد حلقات نقاشية والرد على اقتراحات واستفسارات الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين وشيوخ المعاهد.

●تحديث أجهزة الحاسوب ووسائل التكنولوجّيا الحديثة ومنها (الفاكس ، البريد الإلكتروني) في المعاهد الأزهريّة؛ لعلاج الأخطاء فور وقوعها ودعم الجهود وتكثيفها لتحقيق التوازن بين حريّة تبادل المعلومات.

2- تطوير الممارسات الإدارية من خلال مهارات التفكير وحل المشكلات.

وتتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذا المحور فيما يلي:

أ-آليات تطوير ممارسة التخطيط بتنمية مهارات التفكير وحل المشكلات

●تدريب شيوخ المعاهد الأزهرية على مهارات البحث والاستقصاء واكتشاف المعلومات والعمل على دمجها في برامج تأهيل شيوخ المعاهد الأزهريّة.

●الاهتمام بمهارات التفكير الناقد وحل المشكلات والتفكير الابتكاري وإنشاء وحدات بحثية داخل كل معهد يمكن من خلالها بحث المشكلات المدرسية ووضع مقترحات للتطوير.

●تدريب كلٍ من شيوخ ومعلمي وطلاب المعاهد الأزهرية على كيفية استخدام استراتيجيات تُنمي لديهم مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات.

●دعم مدخل اللامركزية في تطبيق اتجاهات حديثة تعتمد على استراتجيات التفكير الناقد لترسيخ ثقافة التغيير والتطوير داخل المعهد.

ب-آليات تطوير ممارسة التنظيم بتنمية مهارات التفكير وحل المشكلات

●تصميم دورات تدريبية لشيوخ المعاهد الأزهريّة قائمة على استراتجيات وأساليب تقويميّة تدعم مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات.

●الحرص على تعزيز استراتيجية التفكير المنطقي في حل المشكلات في ممارسات شيوخ المعاهد من خلال تدريبهم على اتخاذ القرارات بطريقة منهجيّة علميّة لتجنب الأفكار والشائعات الهدّامة.

●التعامل مع مشكلات العمل بصورة واقعية، وفق بيانات ومعلومات صحيحة من أكثر من مصدر.

●تنظيم برامج تدريبية للاستفادة من مهارات القرن الحادي والعشرين في علاج المشكلات لتقليلها أو منع حدوثها داخل المعهد.

ج- آليات تطوير ممارسة التوجيه بتنمية مهارات التفكير وحل المشكلات

●السعي لتنميّة قدرات شيوخ المعاهد على الاكتشاف وحل المشكلات بما يتفق مع مهارات القرن الحادي والعشرين.

●الحرص على تعلم شيوخ المعاهد مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات، من خلال دورات تدريبية تُصمم على استخدام أنواع مختلفة من الاستنباط بما يتناسب مع الموقف التعليمي.

●اختيار مدربين يمكنهم اختيار أساليب تدريب متطورة تتناسب مع شيوخ المعاهد بشتى مستوياتهم؛ لتحفزهم على تقبل التدريبات وتنفيذها، وتبادل الخبرات والمعلومات التي حصلوا عليها في التدريب، بما يتوافق مع مهارات حل المشكلات.

●تبني استراتيجية قائمة على مهارات التفكير الناقد لتوجيه كل من شيوخ المعاهد والمعلمين والطلاب على ما يستجد في العملية التعليمية.

د- آليات تطوير ممارسة الرقابة بتنمية مهارات التفكير وحل المشكلات

●إعداد الكفاءات البشريّة المؤهلة القادرة الإنتاج والعمل لتكفل لهم فرصًا جيدة للنجاح وتحفيزهم من خلال التفكير الناقد على إنجاز أعمالهم، من خلال التوصل إلى حلول ابتكارية قادرة على مواجهه جمود وروتين اللوائح والقرارات.

●تدريب شيوخ المعاهد على استخدام طرق غير تقليدية ومبتكرة في حل المشكلات وإعطاء حلولًا سريعة لمواجهه الأزمات الطارئة، ومعالجة القضايا بطرق غير مألوفة.

●تمكين شيوخ المعاهد من تبني أساليب جديدة تعتمد على التفكير الناقد في ممارستهم لتقويم أداء المعلمين .

●الحرص على تفعيل المبادأة والتساؤل لدى شيوخ المعاهد من أجل بناء القدرة لديهم على توقع المسلمات النقدية بطريقة إيجابية لحل المشكلات.

●تكليف شيوخ المعاهد الأزهرية باستخدام البحوث الإجرائية وبحوث الفعل في تنمية مهارات التفكير الناقد.

3- تطوير الممارسات الإدارية من خلال مهارات مهارات الحياة والمهنة.

وتتمثل أبرز الآليات لتنفيذ التصور المقترح فيما يتعلق بهذا المحور فيما يلي:

أ-آليات تطوير ممارسة التخطيط بتنمية مهارات الحياة والمهنة.

●السعي نحو تطوير المناهج والمقررات الدراسيّة في المعاهد الأزهريّة عن طريق إدخال أحدث المناهج التي تتلاءم مع ثقافتي الإبداع والتطلع الفكري.

●تطبيق استراتيجيات تدعم مهارات الإبداع داخل منظومة المعاهد الأزهرية ،لإعطاء شيوخ المعاهد المزيد من الاستقلالية والمرونة في الإدارة.

●الحرص على تطوير أهداف المعهد بما يسهم في توفير المناخ المحفز على الابتكار والتجديد.

●توفير برامج تدريبية لعملية التخطيط تعتمد على تنمية مهارات الإبداع والتجديد لديهم.

●اختيار شيوخ المعاهد من ذوي الخبرة والتعاون وتشجيعهم على تطبيق وتصميم استراتجيات قائمة على عمليتي الإبداع والتطلع الفكري.

●إعداد دورات تدريبية مخططة تهدف إلى تأهيل صف ثانٍ من شيوخ المعاهد ليكونوا قادة مستقبليين، بحيث لا ترتبط بالسن لكن ترتبط بالكفاءة والمهارة اللازمة للقيادة.

ب-آليات تطوير ممارسة التنظيم بتنمية مهارات الحياة والمهنة.

●عقد دورات تدريبيّة كافية وشاملة لشيوخ المعاهد لتنميّة المهارات الإبداعيّة لديهم.

●تعزيز الاعتماد على الكفاءة بدلًا من الأقدمية في ممارسة العمل القيادي عند اختيار شيوخ المعاهد.

●تبني قطاع المعاهد الأزهرية استراتيجيات تعزز التطوير والتجديد، واستحداث آليات تعمل على توفير المناخ المحفز على الإبداع في المعاهد الأزهرية.

●تنفيذ مشاريع تطويرية تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني لشيوخ المعاهد تعتمد على تنمية القدرات الإبداعية لديهم.

●تقديم دورات تدريبية لشيوخ المعاهد وفق احتياجاتهم من أجل مزيد من الإبداع والعمل على تعزيز اقتراحاتهم ومبادراتهم التي يطرحونها، وتشجيعهم على المشاركة بأفكارهم وآرائهم وتبني الأفكار المبدعة لهم.

ج- آليات تطوير ممارسة التوجيه بتنمية مهارات الحياة والمهنة.

●تقوية العلاقة بين اكتساب المعرفة وثقافة التعاون في ممارسات شيوخ المعاهد لإيجاد بيئة تعلم مبدعة لتعلم وتبادل المعرفة.

●تطوير القدرات المهارية الإبداعية للطلاب، وتنمية روح الاستقلالية، واحترام التقاليد والحفاظ على الهوية الثقافية.

●الحرص على وضع أفكار جديدة من قبل شيوخ المعاهد وتطبيقها في المعاهد الأزهرية وتوصيلها إلى العاملين، وبث روح التفاعل

● الانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها.

●إنشاء مركز للإبداع خاص بكل منطقة أزهرية على مستوى الجمهورية لدعم الموهوبين والمبدعين من شيوخ ومعلمي وطلاب المعاهد الأزهرية، وتجهيزه بأحدث المعدات التي يمكن استخدامها لتحقيق مستويات عليا من الابتكار.

●عقد دورات إلزامية لشيوخ المعاهد تشجع عمليات الإبداع والابتكار والتجديد في أدائهم للممارسات الإدارية، عن طريق تأسيس بيئة تعليمية تحفز المبادرة وتجريب الأفكار والممارسات الجديدة.

د- آليات تطوير ممارسة الرقابة بتنمية مهارات الحياة والمهنة.

●العمل على استخدام الأساليب والطرق التي من شأنها التغلب على مواطن الضعف في أداء شيوخ المعاهد لضمان التواصل بشكل أعمق مع الآخرين بطلاقة ومرونة وأصالة.

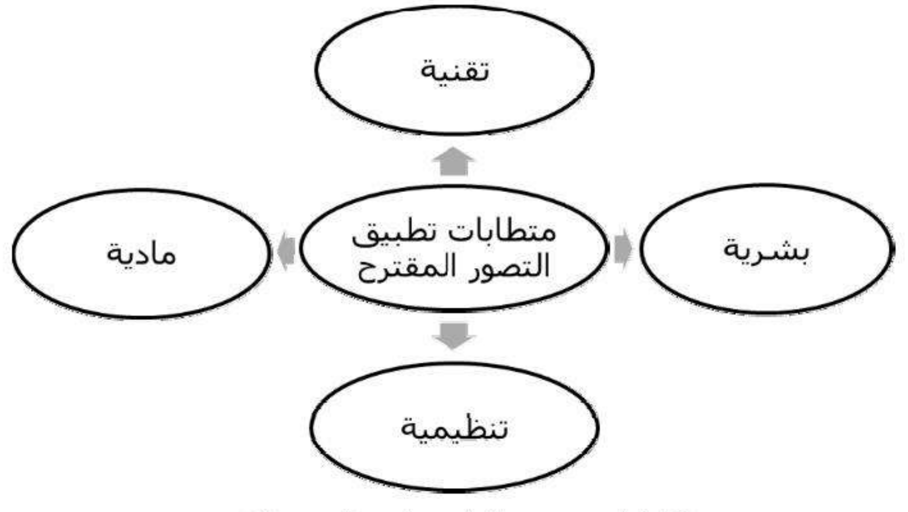
●تحديد نقاط الضعف في أداء شيوخ المعاهد والتي تتطلب تطوير؛ للعمل على تنميتها وتطويرها وفق خطة محددة المعالم تستوفي كل الممارسات الإدارية بمنهجية علمية مبتكرة.

●ممارسة أنماطًا قياديّة جديدة، تنبع عنها قوى إبداعيّة تنخرط في العمل وتتمتع بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيير والمشاركة بفاعلية في عملية صنع واتخاذ القرار.

●تشجيع الإدارة الإبداعية للتخلص من بيروقراطية العمل الإداري داخل المعاهد الأزهرية، من خلال وضع نظام واضح وعادل لمنح المكافآت والحوافز التشجيعية لشيوخ المعاهد المبدعين.

سادسًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يتطلب تطوير الممارسات الإدارية لشيوخ المعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين بعض المتطلبات يوضحها الشكل التالي



شكل(3) يوضح متطلبات تطبيق التصور المقترح

أ-متطلبات تقنية:

●توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في التعلم ومشاركة ما تعلمونه بين جميع العـاملين بالمعهد.

●تشجيع شيوخ المعاهد المعلمـين عـلى اسـتخدام طرائـق حديثـة مثـل الـتعلم التعـاوني والتدريس المصغر وفرق العمل.

●تحديث وتقوية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المعهـد، مـن أجـل نجاح التعامل مع الإنترنت سواء في تبادل المعلومات أو في التعليم الإلكتروني، وغيرها.

●ربـط قواعـد بيانـات كـل معهـد بقواعـد بيانـات المنـاطق الأزهريـة لضـمان تحـديثها باستمرار.

ب- متطلبات بشرية:

يحتاج نجاح تطبيق التصور إلى توافر العديد من المتطلبات البشرية تتمثل في الآتي:

●توفير الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام وتفعيل مهارات القرن الحادي والعشرين من شيوخ معاهد ومعلمين وطلاب.

●اختيار الكوادر التدريبية والمتخصصين لتنفيذ البرامج التدريبية لإعداد شيوخ المعاهد والمعلمين والطلاب بعناية شديدة واختيار برامج مناسبة لاحتياجاتهم التدريبية، مع الحرص على وجود كوادر فنية مدربة على تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها.

●انتقاء أفضل العناصر الإدارية القادرة على إحداث تغيير وتطوير بالمعاهد بمرونة وكفاءة وفاعلية، والاجتهاد لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

●توافر قيادة نوعية متميزة ذات توجه يواكب التغييرات المتسارعة.

●اهتمام شيوخ المعاهد ببناء علاقات إنسانية جيدة في محيط العمل، بعقد المؤتمرات والندوات التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية.

●توفير القيادات الواعية والداعمة للمهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين ومنحهم صلاحيات وتفويض أكبر للمهام الإدارية والفنية.

ج- متطلبات تنظيمية:

يحتاج نجاح تطبيق التصور إلى توافر العديد من المتطلبات التنظيمية تتمثل فيما يلي:

●تطوير الثقافة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية بحيث تلاءم تطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين.

●استراتيجية طويلة المدى لبناء وتطوير أداء شيوخ المعاهد وإعدادهم وفق معايير مناسبة للتطوير وملائمة للإمكانات الموجودة بالمعاهد.

●وضع معايير محددة لاختيار شيوخ المعاهد بحيث يكونوا قادرين على تطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين في ممارساتهم الإدارية.

●تطوير التشريعات الخاصة بقواعد وحدود المركزية واللامركزية وتحديد المسئوليات والمهام على المستويات الإدارية المختلفة بما يحقق للمعاهد الأزهرية إدارة ذاتية بصورة فعالة.

●سن تشريع يوفر صلاحيات خاصة لشيوخ المعاهد وأعضاء الهيئة التدريسية بالمعاهد للقضاء على كافة أشكال التكرار الوظيفي والازدواجية التنظيمية المؤسسية منها والإدارية.

●إعادة هيكلة النظام الإداري بالمعاهد الأزهرية وتحديد المهام والمسئوليات المنوطة للجهاز الإداري.

●إصدار قرارات ولوائح لإعداد وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية في التعامل مع المرؤوسين.

●المرونة والشفافية في تطبيق اللوائح والقرارات الصادرة من قطاع المعاهد الأزهرية بما يسمح بالمزيد من الحرية الإدارية.

د- متطلبات مادية.

●توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذ برامج إعداد شيوخ المعاهد وفق مهارات القرن الحادي والعشرين.

●إعطاء الإدارة في المعاهد الأزهرية الحرية في زيادة المخصصات المالية بما لا يتعارض مع أهدافها.

●إتاحة قطاع المعاهد الأزهرية بندًا في الموازنة العامة للمعاهد يمكن شيوخ المعاهد من تأسيس أنظمة لتحفيز المعلمين على القيام بعمليات البحث والتطبيق لأفضل الاتجاهات الحديثة في التدريس، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة المخرجات التعليمية.

●الاسترشاد بآراء المختصين بالعملية التعليمية في أوجه صرف المخصصات المالية لصالح العملية التعليمية.

سابعًا: الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها

وهذه الصعوبات تّم استخلاصها من الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، حيث يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح وكيفية التغلب عليها.

الصعوبات المتوقعة لتطبيق	كيفية التغلب عليها.
1.ضعف توافر البنى التحتية التكنولوجية أغلب المعاهد الأزهرية بما يعيق تحقيق الجودة والإبداع.	1.تدبير بنية تكنولوجية سواء بدعم من الأزهر أو بالمشاركة المجتمعية أو بالجهود الذاتية. 2.اعتماد قطاع المعاهد من الاعتمادات المالية التي تساعد على تأسيس بنية تحتية ورقمية ملاءمة للتغيرات البيئية التي يشهدها العالم أجمع، لتفعيل التعليم الإلكتروني بشكل جيد داخل المعاهد.
2.المركزية المفرطة والبيروقراطية الشديدة واللوائح الجامدة بالمعاهد الأزهرية من حيث وجود تيار عتيق داخل المعاهد الأزهريّة يرفض التجديد ومتمسك بكل ماهو قديم.	3.وهذه الصعوبة يمكن التغلب عليها من خلال عددٍ من الإجراءات ●تقديم قطاع المعاهد الأزهرية صلاحيات أكثر لشيوخ المعاهد الأزهرية والبعد عن المركزية والأخذ بوجهات نظرهم واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. ●إتاحة الفرصة أمام إدارة المعهد في تحديد الاختصاصات وتوزيع المهام في ضوء احتياجات المعهد. ●التخلي عن الروتين، والانفتاح على الرأي الآخر.
3. قلة الإمكانات الماديّة اللازمة للقيام بالمهام والمسئوليّات المفترض أن يضطلع بها شيخ المعهد	4.زيادة المخصصات المالية لتمكين شيخ المعهد على أداء مهامه على الوجه الأمثل.
4.قلة الخبرة والمهارات القيادية	4.وهذه الصعوبة يمكن التغلب عليها وفق عددٍ من

الصعوبات المتوقعة لتطبيق	كيفية التغلب عليها.
الضروريّة لدى شيوخ المعاهد الأزهريّة في الممارسات الإداريّة نظرًا لمركزيّة الإدارة في المعاهد الأزهريّة.	الإجراءات وتتمثل في. ●العمل على تطوير المهارات القيادية بتوفير دورات تدريبية متنوعة لشيوخ المعاهد الأزهرية وخاصًة المهارات الإنسانية. ●توعية المسئولين عن قطاع المعاهد الأزهرية بأهمية مساعدة شيوخ المعاهد على تعزيز المهارات القيادية لديهم؛ لما لذلك من أثر إيجابي على شخصياتهم وعلى أهداف العملية التعليمية. ●الوضع في الاعتبار عند اختيار شيوخ المعاهد الأزهرية إجراء مقابلة معهم للتعرف على بعض الجوانب في شخصياتهم التي تؤثر على مهاراتهم القيادية؛ ومن ثّم فإنها تؤثر على العملية التعليمية برمتها. ●نشر الوعي حول أهمية المهارات القيادية ودورها في النهوض بالجوانب الإدارية والفنية لشيوخ المعاهد الأزهرية. ●تحقيق التكامل بين كليات التربية والمناطق الأزهرية في إعداد برنامج تدريب لشيوخ المعاهد الأزهرية موجه نحو تطوير المهارات القيادية لديهم. ●عقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل لشيوخ المعاهد الأزهرية حول المهارات القيادية، وذلك لإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد في ذلك المجال.

الصعوبات المتوقعة لتطبيق	كيفية التغلب عليها.
	●أن يكون شيخ المعهد لديه كاريزما فن التعامل مع البشر، وملمًا بالكثير من المعارف والمعلومات.
6.اختيار شيوخ المعاهد من أقدم المعلمين دون اشتراط حضور الدورات التدريبية.	6.انتقاء شيوخ المعاهد بعناية، على أسس موضوعية تعتمد على مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي (من حملة الماجستير والدكتوراه؛ وتكون الأولوية في الاختيار لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس)، والخبرة العلمية، وعدد الدورات (من خلال عمل دورات تدريبية مكثفة لهم؛ بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع مستوى العمل الإداري والمؤسسي).
07 استمرار جائحة كورونا وضعف مهارات وإمكانات المعلمين وشيوخ المعاهد في التعامل مع الأزمة .	07 وهذه الصعوبة يمكن التغلب عليها وفق عددٍ من الإجراءات وتتمثل في. ●تنظيم الدخول والخروج من المعهد بشكل يضمن عدم التزاحم أو التصادم خاصّة في ظل أزمة جائحة كورونا. ●متابعة وقياس درجات الحرارة بشكل يومي ومنح المعلم أو الطالب إجازة حتى التماثل للشفاء. ●الحرص على تعريف الطلاب بأهمية غسل الأيدى والإجراءات الاحترازية حتى يمر العام الدراسي بأمان.

قائمة الملاحق



جامعة الفيوم نسخة للتحكيم

كلية التربيّة

قسم الإدارة التربويّة وسياسات التعليم

استبانة حول

واقع تطوير الممارسات الإداريّة في المعاهد الأزهريّة بجمهوريّة مصر العربية على ضوء المهارات المتطلّبة للقرن الحادي والعشرين

استبانة مقدمة لجمع المعلومات الميدانيّة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربيّة تخصص الإدارة التربويّة وسياسات التعّليم

إعداد

سماح عمر مصطفي حافظ

إشراف

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفي

أستاذ الإدارة التربويّة وسياسات التعّليم، والتربيّة المقارنة المتفرغ

كلية التربيّة - جامعة الفيوم

أ.د / رشيدة السيّد أحمد الطاهر

أستاذ ورئيس قسم أصول التربيّة

كلية التربيّة/جامعة حلوان

الأستاذ الدكتور/

جامعة/ **كلية/** **قسم/**

تحيّة طيّبة وبعد،

تعد هذه الاستبانة ضمن دراسة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربيّة تخصص الإدارة التربويّة وسياسات التعليم بعنوان " تطوير الممارسات الإداريّة في المعاهد الأزهريّة بجمهوريّة مصر العربيّة على ضوء المهارات المتطلّبة للقرن الحادي والعشرين".

والممارسات الإداريّة تُعرف إجرائيًّا: "بأنها مجموعة متكاملة من العمليّات التي تعنى بتخطيط العمليّة التعليميّة وتسييرها بالمدرسة وتسيق جهود جميع العاملين في المعهد بأسلوب فريق العمل الفعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعّالة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويّات الأداء المبنى على الكفاءة وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانيّة الإيجابيّة وتشمل:التخطيط، التنظيم، التوجيه،الرقابة".

والمهارات المتطلّبة للقرن الحادي والعشرين" تُعرف: بأنها مجموعة من المهارات الحياتيّة والتطبيقيّة ومهارات التعامل مع الآخرين ، كالتوظيف التكنولوجّي، التفكير الناقد، الإبداع والتي لابد من توافرها لدى شيوخ المعاهد الأزهريّة".

وتهدف الاستبانة إلى التعرف على واقع تطبيق الممارسات الإداريّة في المعاهد الأزهريّة بجمهوريّة مصر العربيّة على ضوء المهارات المتطلّبة للقرن الحادي والعشرين من وجهة نظر عينة من شيوخ المعاهد الأزهريّة، والمعلمين والإداريين بالمعاهد الأزهريّة في (محافظات الفيوم، الإسكندرية، القاهرة) بهدف تحليل هذا الواقع ومحاولة تطويره.

وتتكون الاستبانة من جزئين: **الجزء الأول** خاص بالبيانات الأساسيّة ، **والجزء الثاني** خاص بمحاور الاستبانة ويتكون من أربعة محاور:**المحور الأول** الممارسات الإداريّة لشيوخ المعاهد الأزهريّة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، **المحور الثاني**: دورمهارات العصر الرقمي في تطوير الممارسات الإداريّة ، **المحور الثالث**: دور مهارات التفكير وتشمل (التفكير الناقد ، حل المشكلات) التي تواجه شيوخ المعاهد في محافظات التطبيق

المحور الرابع: دورمهارات الحياة والمهنة وتشمل(الإبداع، والتطلع الفكري) في تبني شيوخ المعاهد أساليب إبداعيّة متميزة.

وتعتمد هذه الاستبانة على مقياس ثلاثي متدرج كالآتي (متحقق - متحقق إلى حد ما - غير متحقق).

وترى الباحثة ضرورة الاستعانة بآرائكم لما لديكم من خبرة وعلم في هذا المجال؛ لذا أرجو من سيادتكم تحكيم بنود الاستبانة من حيث وضوح عباراتها، أهميّتها، ومدى مناسبتها لمحاور الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم عليها، سواء بالحذف أو التعّديل أو الإضافة.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير.

أولا: البيانات الأساسيّة:

المؤهل: **الإدارة:**

الوظيفة: (شيخ معهد - موجه - معلم مواد عربيّة- معلم مواد شرعيّة- معلم مواد ثقافيّة- معلم مواد فنيّة)

المدرسة:(إبتدائي أزهري- إعدادي أزهري- ثانوي أزهري)

ثانيا: محاور الاستبانة : وتضم أربعة محاور هي كالتالي:

المحور الأول : الممارسات الإداريّة لشيوخ المعاهد الأزهريّة من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة.

أولا: ممارسة التخطيط وتعرفه الدراسة إجرائيًا بأنه ضمان أداء العمل وفقًا لما هو مخطط له واستثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة أحسن استثمار.

م	العبارات	درجة الوضوح		درجة المناسبة		درجة الأهمية		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
1.	يقوم بالتخطيط السليم القائم على العمل الجماعي.							
2.	يُخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.							
3.	يسعى لتدريب قادة آخرين من المعلمين لتولي مهامه عند غيابه.							
4.	يعمل على توضيح رؤية المعهد المستقبَليّة.							
5.	يلتزم باللوائح التنظيميّة الخاصة بالتعليم الأزهري.							
6.	يُطور رؤى المعهد بما يتفق مع المستجدات التربويّة.							
7.	يُشرف على تنفيذ الخطة السنويّة للمنهج الدراسي أو الإعداد اليومي للدروس من قبل المعلمين.							

8.	يعمل على تشكيل لجان من المعلمين والأخصائيين تقوم بتنفيذ خطط العمل بالمعهد.							
9.	يُشارك المعلمين في تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر.							
10.	يُشكل فرق تعاونيّة في المعهد لتحقيق الأهداف.							
11.	يُعرّف العاملين بعناصر الخطة الدراسيّة.							
12.	يُوفر برامج تدريبيّة للتخطيط للعاملين معه.							
13.	تتوافر في المعهد وحدة خاصة لشئون التخطيط والتطوير.							
14.	يضع الميزانيات التقديرية ويُحدد كافة الإمكانات والموارد التي يحتاجها.							
15.	يضع برنامجًا زمنيًا لتنفيذ واجباته الوظيفية، ومسئوليّاته في خطة المعهد بإشراف مدير الإدارة التعليميّة.							
16.	يُشجع العاملين على اكتساب مهارات التخطيط.							

ثانيًا: ممارسة التنظيم وتعرفه الدراسة إجرائيًا : ترتيب وتنسيق جهود العاملين بالمعهد في سبيل تحقيق الأهداف المحددة .

م	العبارات	درجة الوضوح		درجة المناسبة		درجة الأهمية		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
.1	يُلزم جميع العاملين باحترام مواعيد العمل.							
.2	يُحدد طبيعة عمل الأقسام الإداريّة المختلفة بالمعهد.							
.3	يُحلل مهام العمل إلى مهام فرعية لتمكين العاملين من إنجازها بكفاءة.							
.4	يُنظم كافة الأعمال التي تتطلبها إدارة المعهد.							
.5	يلتزم بالحضور قبل هيئة التعليم والطلاب والانصراف بعدهم؛ لتحقيق القدوة.							
.6	يقوم بتحديد احتياجات المعهد من الكوادر التدريسيّة الفنيّة والإداريّة والخامات ،ويعمل على التنسيق مع المعنيين لتوفيرها.							
.7	يُشجع خروج المعلمين للتدريبّات بما لا يؤثر على الجدول المدرسي.							
.8	يعقد اجتماعات دوريّة مع الهيئة التدريسيّة والإداريّة لتطوير العمل بالمعهد.							

.9	يُشجع بين الاتصال الإيجابي غير الرسمي بين معلمي المعهد.							
.10	يُعالج القضايا والمشكلات التي تواجهه بطرق متطورة غير مألوفة.							
.11	يهتم بالتوصيف الوظيفي الدقيق المحدد للمهام.							
.12	يزود العاملين معه بالمعهد بالمعلومات اللازمة للقيام باتخاذ القرارات دون رقابة أو إشراف.							
.13	يُوفر نظامًا لتفويض السلطات وتحديد المسئوليّات طبقًا للاختصاصات.							

عبارات أخرى ترون إضافتها...

...

ثالثًا: ممارسة التوجيه وتعرفه الدراسة إجرائيًا القدرة على رسم الخطط التربويّة بما تتلاءم مع القدرات والمهاراته والإمكانات المتاحة.

	العبارات	درجة الوضوح		درجة المناسبة		درجة الأهمية		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
.1	يُتيح الفرصة للجميع للتعبير عن أفكارهم الجديدة .							
.2	يُوجه الجميع في المعهد إلى كل ما هو في صالح العمليّة التعلميّة.							
.3	يُوزع المهام على العاملين بالمعهد دون تحيز.							
.4	يُوجِد جوًّا من الصداقة بينه وبين كلٍ من المعلمين والطلاب.							
.5	يُوفر الجو المناسب لاستقلال المعلمين وتمكينهم من ذلك.							
.6	يُشجع باستمرار التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر.							
.7	يُمارس أنماط قياديّة تناسب مع طبيعة عمليّة التوجيه.							
.8	يتبنى سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بالمعهد .							
.9	يُرشد المعلمين لتوجيه الطلاب للاطلاع على ما يستجد في العمليّة التعليميّة							

.10	يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسئوليّة.							
.11	يتقبل المقترحات لتطوير العمل الإداري.							
.12	يهتم بإجراء تحسين مستمر للعمليّات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد.							

	رابعًا: ممارسة الرقابة:وتعرفها الدراسة إجرائيًّا العملية التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف ومدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.							
-1	يُشارك الجميع في اتخاذ القرارات.							
-2	يُوضح لكل معلم نقاط القوة والضعف في أدائه.							
-3	يُلم باللوائح والقوانين والأسس الفنيّة التي تحكم عمله.							
-4	يُسارع في علاج الأخطاء فور وقوعها بالمعهد.							
-5	يتجنب إصدار أحكام ذاتيّة على أداء المعلمين بالمعهد.							
-6	يستخدم أساليب تقييم مناسبة في علاج الأخطاء.							
-7	يُراعي الصالح العام عند اتخاذ القرار.							
-8	يتبادل الآراء مع زملائه من شيوخ المعاهد تجاه ممارساتهم في تقويم أداء المعلمين.							
-9	يُقيّم أداء الطلاب في النواحي المختلفة.							
-10	يعرض أداء الطلاب أولاً بأول على أولياء الأمور.							
-11	يتوفر في المعهد معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على(الكفاءة، الأقدميّة،المؤهل).							
-12	يتبع الخطوات الصحيحة لعمليّة الرقابة.							

	المحور الثاني: دور مهارات العصر الرقمي في تطوير الممارسات الإداريّة. وتعرفها الدراسة إجرائيًّا:بأنها القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقميّة وأدوات الاتصال بكفاءة للتواصل مع الآخرين بفعاليّة وصولًا إلى المعلومات وإدارتها وتقويمها وإنتاجها.							
	أولاً: مهارة التواصل الرقمي.							
-1	يتعرف على الحقوق والمسئوليّات والفرص للعيش أوالتعلم والعمل في العالم الرقمي.							
-2	يستخدم الأدوات الرقميّة، لتوسيع وجهات نظره وإثراء التعليم من خلال التعاون مع الآخرين للعمل بفعاليّة في فرق محليّة وعالميّة.							
-3	يُوظف التقنية الرقميّة لاتخاذ دور فاعل في اختيار وتحقيق وإظهار الكفاءة في إدارته لمعهده.							
-4	يُوجه معلمي معهده إلى استخدام استراتيجيّات تتناسب العصر الرقمي.							
-5	تتأصل لديه مبادئ احترام الثقافات الأخرى والتنوع الثقافي.							
-6	يميل إلى ربط طرق التدريس بمهارات العصر الرقمي.							
-7	يُشجع معلمي معهده على استخدام المنصات التعليميّة مثل Edmodoفي تصميم الوسائل التعليميّة.							

	ثانيًا: مهارة التوظيف التكنولوجي.							
-1	يُوظف تكنولوجّيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهداف التعليم.							
-2	ينشر الثقافة التكنولوجيّة بين أعضاء المعهد.							
-3	يسعى بإدخال أحدث البرامج التى تتلاءم مع متطلبات تكنولوجّيا العصر.							
-4	يحرص على تطوير أداء المعلمين في التقييم أوالتوجيه باستخدام البريد الإلكتروني.							
-5	يستخدم مصادر معرفة متعددة في مجال تخصصه، أوالمجالات التربويّة المختلفة.							
-6	يُوظف تكنولوجّيا التعليم عن طريق توفير الأجهزة والبرامج والمواد التعليميّة بالمعهد.							
-7	يُوظف المعامل والأجهزة بما يخدم العمليّة التعليميّة.							
-8	تتوفر تدريبات إلكترونيّة على موقع المعهد للشيوخ لتطوير مهاراتهم.							
-9	يُوجه طلاب المعهد إلى كيفيّة الحصول على المعلومات المُستهدفة من مواقع الانترنت الموثوق بها.							

	ثالثًا: مهارة الاتصال.							
-1	يُسهل آلية الاتصالات بين جميع مستويّات المعهد بشكل منظم.							
-2	يُدرب معلمي معهده على أهميّة الالتزام بقواعد أوإجراءات مهارة التواصل مع الآخرين.							
-3	يُدعم العمل في فريق لمساعده معلمي معهده على تعلم مهارات جديدة .							
-4	يمتلك مهارات تواصل متنوعة كالفظي ،الكتابي باختلاف السياقات والمواقف.							
-5	يُشجع معلمي معهده على التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.							
-6	يمتلك مهارات التواصل الفعالة مع جميع العاملين معه في المعهد.							

م	العبارات	درجة الوضوح		درجة المناسبة		درجة الأهمية		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
المحور الثالث: مهارات التفكير وتشمل (التفكير الناقد، حل المشكلات) التي تواجه شيوخ المعاهد في محافظات التطّبيق وتعرفها الدراسة إجرائيًا بأنها: مهارات التعلم والتجديد والابتكار والتواصل والتميز في إدارة وحل ونقد القضايا والمشكلات.								
م	أولاً : مهارة التفكير الناقد.							
1-	يحرص على تنمية مهارة التفكير الناقد لدى العاملين بالمعهد.							
2-	يمتلك تفتح ذهني وقدرة على تجريب الأفكار الجديدة.							
3-	يمتلك استعداد كامل لتحمل المخاطرة الناتجة عن تبني أساليب عمل جديدة							
4-	يُحفز التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال بالمعهد.							
5-	يُمارس التفكير المنطقي السليم في فهم الخيارات المعقدة.							
6-	يُذلل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.							
7-	يهتم بإنتاج أفكار بعيدة عن المألوف.							
8-	يسعى لإكساب طلابه مهارات جديدة فريدة.							

م	ثانيًا:مهارة حل المشكلات							
-1	يُشجع المعلمين على استخدام طرق غير تقليديّة في حل المشكلات.							
-2	يطرح حلولاً سريعة لمواجهه مشكلات العمل.							
-3	يُحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.							
-4	يُوفر المناخ الديمقراطي الذي يُساعد على ترشيد وصنع القرار وحل المشكلات في معهده.							
-5	يتقبل شكوى المعلمين بالمعهد ويقوم بحلها إن أمكن.							
-6	يدرس الكثير من المشكلات في وقت واحد.							
-7	يتمتع بحساسية حل المشكلات المتعلقة بالمعهد ويكون في وضع التحدي لها.							
-8	يعقد اجتماعات دوريّة لبحث المشروعات المستقبليّة والمشكلات وطرق حلها.							
-9	يُشجع المعلمين على القيام بالبحوث لحل المشكلات.							
10	يُشرف على البحوث الإجرائيّة والميدانيّة والتطبيقيّة للمعلمين التي تتوجه لحل المشكلات التعليميّة بالمعهد.							

عبارات أخرى ترون إضافتها...

....

المحور الرابع: دور مهارات الحياة والمهنة وتشمل (الإبداع ، التطلع الفكري) في تبني شيوخ المعاهد أساليب إبداعيّة متميزة. وتعرفها الدراسة إجرائيًا بأنها: الانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها بالتنقيح والصقل والتحسين المستمر للأفكار.

م	العبارات	درجة الوضوح		درجة المناسبة		درجة الأهمية		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	
	أولاً: مهارة الإبداع.							
1.	يُشجع على التميز والإبداع المستمر لدى معلمي معهده.							
2.	يعمل على توفير مناخ مؤسسي محفز على الإبداع.							
3.	يُشجع على التطوير والتجديّد في بيئة المعهد.							
4.	يحرص على تكريم أصحاب الأفكار الإبداعيّة من المعلمين.							
5.	يتسم بالاتزان الشخصي والانفعالي والقدرة على التحكم في الذات.							
6.	يعمل على ابتكار طرق وأساليب جديدة لتحسين العمليّة التعليميّة بالمعهد.							
7.	يُؤكد على ضرورة الإبداع في العمل.							

.8	يتبنى أساليب عمل تنمي الاتجاهات الإبداعيّة.						
.9	يُعزز الاعتماد على الخبرة والكفاءة بدلًا من الأقدميّة في ممارسة العمل القيادي.						
	ثانيًا: مهارة التطلع الفكري.						
-1	يحرص على تعليم طلاب المعهد أفكارًا مبدعة.						
-2	يُنفذ المشاريع التطويريّة التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني.						
-3	يسعى للحفاظ على المعلمين ذوي الخبرات والقدرات الإبداعيّة العالية.						
-4	يمتلك روح المبادرة والدافعيّة.						
-5	يُحفز الكفاءات والقدرات الإبداعيّة للعاملين بالمعهد.						
-6	يُشجع المعلمين على تطوير وسائلهم التعليميّة وابتكار الجديد منها.						
-7	يتعهد بتنفيذ برامج تحفيز المسئوليّة تجاه المجتمع مثل (الصّحة ، السلامة ، حماية البيئة).						

عبارات أخرى ترون إضافتها.......... ....

....



جامعة الفيوم

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

استبانة حول

واقع تطبيق الممارسات الإدارية في المعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين

استبانة مقدمة لجمع المعلومات الميدانية ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية

تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم

إعداد

سماح عمر مصطفي حافظ

إشراف

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفي

أستاذ ورئيس قسمي الإدارة التربوية وسياسات التعليم، والتربية المقارنة

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د / رشيدة السيد أحمد الطاهر

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية/ جامعة حلوان

تعد هذه الاستبانة ضمن إجراءات دراسة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم بعنوان " تطوير الممارسات الإدارية في المعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين". وتهدف الاستبانة إلى تعرف واقع تطبيق هذه الممارسات الإدارية من وجهة نظر عينة من شيوخ المعاهد الأزهرية، والمعلمين والإداريين بالمعاهد الأزهرية في محافظات (الأسكندرية- القاهرة- الفيوم) بهدف تحليل هذا الواقع ومحاولة تطويره علمًا بأن بيانات هذه الاستبانة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الباحثة

سماح عمر مصطفي حافظ

منطقة الفيوم الأزهرية

البريدالإلكتروني:**mairy2428@gmail.com**

<u>القسم الأول</u>: <u>البيانات الأساسية</u>:

المؤهل: جامعة ☐ **دراسات عليا** ☐ **ماجستير أو دكتوراه** ☐ **غير ذلك** ☐

المنطقة : الفيوم الأزهرية ☐ **القاهرة الأزهرية** ☐ **الإسكندرية الأزهرية** ☐

الوظيفة: شيخ معهد ☐ موجه ☐ معلم مواد عربية ☐

معلم مواد شرعية ☐ معلم مواد ثقافية ☐ معلم مواد فنية ☐

الخبرة:أقل من 5سنوات ☐ من 5: 10 سنة ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المعهد: ابتدائي ☐ إعدادي ☐ ثانوي ☐

نوع المعهد حكومى ☐ **خاص** ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة: وتضم أربعة محاور هي كالتالي:

المحور الأول: واقع تطبيق الممارسات الإدارية لشيوخ المعاهد الأزهرية.

أولاً: ممارسة التخطيط : وتُعرف في نطاق الدراسة الحالية إجرائيًا: بأنها ضمان أداء العمل وفقًا لما هو مخطط له واستثمار الإمكانات المادية والبشرية المتاحة أحسن استثمار، بأسلوب علمي يوفر الوقت والجهد.

يقوم شيخ المعهد بممارسة التخطيط من خلال:

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق
.17	يقوم بالتخطيط السليم القائم على العمل الجماعي.			
.18	يُخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.			
.19	يسعى لإعداد قادة آخرين من المعلمين لتولي مهامه عند غيابه.			
.20	يعمل على توضيح رؤية المعهد المستقبلية.			
.21	يُطور أهداف المعهد بما يتفق مع المستجدات التربوية.			
.22	يُشرف على الإعداد اليومي للدروس من قبل المعلمين.			
.23	يُشكل فرق تعاونية في المعهد لتحقيق الأهداف.			
.24	يُعرِّف العاملين بعناصر الخطة الدراسية.			
.25	يُوفر برامج تدريبية لعملية التخطيط بالمعهد.			
.26	يقوم بتحديد احتياجات المعهدمن الكوادر التدريسية في جميع التخصصات.			
.27	يقوم بوضع خطة للخدمات الطلابية صحيًا وثقافيًا واجتماعيًا.			
.28	يضع الميزانيات التقديرية ويُحدد كافة الإمكانات والموارد التي يحتاجها.			
.29	يضع برنامجًا زمنيًا لتنفيذ واجباته الوظيفية.			

<u>ثانيًا</u>: <u>ممارسة التنظيم</u> : وتُعرَّف في نطاق الدراسة الحالية إجرائيًا: بأنها ترتيب وتنسيق جهود العاملين بالمعهد في سبيل تحقيق الأهداف المحددة .

<u>ويقوم شيخ المعهد بممارسة التنظيم من خلال:</u>

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق
.14	يحث جميع العاملين باحترام مواعيد العمل.			
.15	يُحدد طبيعة عمل الأقسام الإدارية المختلفة بالمعهد.			
.16	يُشارك الجميع في صنع واتخاذ القرارات.			
.17	يُشارك المعلمين في تحديث إجراءات العمل بشكل مستمر.			
.18	توزيع المهام والادوار على العاملين وفق بطاقات الوصف الوظيفي			
.19	يحرص على عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة لذلك			
.20	يًشجع على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين ليُحقق الرضا الوظيفي..			
.21	يُقسم العمل إلى مهام فرعية لتمكين العاملين من إنجازها بكفاءة.			
.22	يلتزم بالحضور قبل هيئة التعليم والطلاب والانصراف بعدهم؛ لتحقيق القدوة.			
.23	يُشجع على منح الصلاحيات للمعلمين ليُحقق الرضا الوظيفي.			
.24	يُوزع المهام على العاملين دون تحيز.			
.25	يهتم بالحد من الإجراءات الروتينية توفيراً للوقت والجهد.			

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق
.26	يعقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية لتطوير العمل بالمعهد.			
.27	يُشجع الاتصال الإيجابي غير الرسمي بين معلمي المعهد.			
.28	يهتم بالتوصيف الوظيفي الدقيق المحدد للمهام.			

ثالثًا: ممارسة التوجيه: وتُعرَّف في نطاق الدراسة الحالية إجرائيًا: بأنها توجيه جهود الجميع لضمان التواصل بين أعضاء المعهد من خلال التعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات.

ويقوم شيخ المعهد بممارسة التوجيه من خلال:

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق
13.	يُتيح الفرصة للجميع للتعبير عن أفكارهم الجديدة .			
14.	يُوجه العاملين إلى كل ما هو في صالح العملية التعلمية.			
15.	يُوفر جوًا من الصداقة بينه وبين كلٍ من المعلمين والطلاب.			
16.	يتبع الاساليب الحديثة في عملية التوجيه.			
17.	يُنسق بينه وبين الموجهين من خارج المعهد لصالح العملية التوجيهية			
18.	يحرص على تنبيه المعلمين بالرجوع إلى المشرفين على المواد بالمعهد كلٍ في تخصصه.			
19.	يُمارس أنماط قيادية تتناسب مع طبيعة عملية التوجيه.			
20.	يُشجع خروج المعلمين للتدريبات بما لا يؤثر على الجدول المدرسي.			
21.	يتبنى سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين بالمعهد.			
22.	يُرشدالمعلمين لتوجيه الطلاب للاطلاع على ما يستجد في العملية التعليمية			
23.	يتقبل المقترحات البنَّاءة من جميع العاملين لتطوير العمل بالمعهد.			

رابعًا: ممارسة الرقابة: وتُعرَّف في نطاق الدراسة الحالية إجرائيًا: بأنها العملية التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف ومدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

ويقوم شيخ المعهد بممارسة الرقابة من خلال:

م	العبارات	متحقق	متحقق إلى حد ما	غير متحقق
1.	يُلم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المعهد.			
2.	يُوضح لكل معلم نقاط القوة والضعف في أدائه.			
3.	يُسارع في علاج الأخطاء فور وقوعها بالمعهد.			
4.	يتجنب إصدار أحكام ذاتيّة على أداء المعلمين بالمعهد.			
5.	يستخدم أساليب تقييم مناسبة في علاج الأخطاء.			
6.	يُشرف على عملية التقويم الذاتي لأداء المعهد.			
7.	يتبادل الآراء مع زملائه من شيوخ المعاهد تجاه ممارساتهم في تقويم أداء المعلمين.			
8.	يُتابع أداء الطلاب في النواحي المختلفة.			
9.	يطلع أولياء الأمور بمستوىأبنائهم الدراسي.			
10.	يعمل على تقويم أدائه ذاتيًا.			

المحور الثاني: دور مهارات العصر الرقمي في تطوير الممارسات الإدارية: وتُعرَّف في نطاق الدراسة الحالية بأنها: القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية وأدوات الاتصال بكفاءة للتواصل مع الآخرين بفعالية وصولًا إلى المعلومات وإدارتها وتقويمها وإنتاجها.

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
أولاً : مهارة التواصل الرقمي :يجب أن يقوم شيخ المعهد بمهارة التواصل الرقمي من خلال:				
.1	يتعرف على فرص التعلم والعمل في العالم الرقمي.			
.2	يُوظف التقنية الرقمية لاتخاذ دور فاعل في تحقيق الكفاءة في إدارته لمعهده.			
.3	يُوجه المعلمين إلى استخدام استراتيجيات تعليمتناسب العصر الرقمي.			
.4	يحرص على احترام الثقافات الأخرى			
.5	يُشجع المعلمين على استخدام المنصات الإلكترونية التعليمية.			
ثانيًا : مهارة التوظيف التكنولوجي :يجب أن يقوم شيخ المعهد بمهارة التوظيف التكنولوجي من خلال:				
.1	يُوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهداف التعليم.			
.2	ينشر الثقافة التكنولوجية بين أعضاء المعهد.			
.3	يحرص على تطوير أداء المعلمين في التقييم أوالتوجيه باستخدام البريد الإلكتروني.			
.4	يسعى إلى توفير الأجهزة والبرامج والمواد التعليمية لتوظيفها تكنولوجيًا بالمعهد.			
.5	توفير تدريبات إلكترونية على موقع المعهد لتنمية مهارات شيوخ المعاهد الأخرى.			

<u>المحور الثالث: دور مهارات التفكير في تطوير الممارسات الإدارية</u>: وتشمل (التفكير الناقد، حل المشكلات)**وتُعرَّف في نطاق الدراسة الحالية بأنها**: مهارات التعلم والتجديد والابتكار والتواصل والتميز في إدارة وحل ونقد القضايا والمشكلات.

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
أولاً : مهارة التفكير الناقد: يجب أن يقوم شيخ المعهد بمهارة التفكير الناقد من خلال:				
.1	يحرص على تنمية مهارة التفكير الناقد لدى العاملين بالمعهد.			
.2	يمتلك استعدادًا لتحمل المخاطرة الناتجة عن تبني أساليب تعتمد على التفكير الناقد.			
.3	يُحفزالعاملين على التفكير الناقد في أداء أعمالهم بالمعهد.			
.4	يُمارس التفكير المنطقي السليم في فهم الخيارات المعقدة.			
.5	يُشرف على إعداد مشاريع بحثية لطلاب المعهد لتنمية مهارة التفكير الناقد لديهم.			
ثانيًا : مهارة حل المشكلات :يجب أن يقوم شيخ المعهد بمهارة حل المشكلات من خلال:				
.1	يُشجع المعلمين على استخدام طرق غير تقليدية في حل المشكلات.			
.2	يطرح حلولاً سريعة لمواجهه مشكلات العمل.			
.3	يُعالج القضايا والمشكلات التي تواجهه بطرق متطورة غير مألوفة.			
.4	يتقبل شكوى المعلمين بالمعهد ويقوم بحلها إن أمكن.			
.5	يدرس الكثير من المشكلات في وقت واحد.			
.6	يُشرف على بحوث المعلمين التي تتوجه لحل المشكلات التعليمية بالمعهد.			

المحور الرابع:دور مهارات الحياة والمهنة في تطوير الممارسات الإدارية: وتشمل (الإبداع التطلع الفكري). **وتُعرَّف في نطاق الدراسة الحالية بأنها:**الانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها بالتنقيح والصقل والتحسين المستمر للأفكار.

م	العبارات	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
أولاً : مهارة الإبداع :يجب أن يقوم شيخ المعهد بمهارة الإبداع من خلال:				
.1	يُشجع على التميز والإبداع المستمر لدى معلمي معهده.			
.2	يعمل على توفير مناخ مؤسسي محفز على الإبداع.			
.3	يُشجع على التطوير والتجديد في بيئة المعهد.			
.4	يحرص على تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية من المعلمين.			
.5	يعمل على ابتكار طرق جديدة لتحسين العملية التعليمية بالمعهد.			
.6	يُعزز الاعتماد على الكفاءة بدلًا من الأقدميّة في ممارسة العمل القيادي.			
ثانيًا : مهارة التطلع الفكري :يجب أن يقوم شيخ المعهد بمهارة التطلع الفكري من خلال:				
.1	يحرص على تعليم طلاب المعهد أفكارًا مبدعة.			
.2	يُنفذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني.			
.3	يسعى للحفاظ على المعلمين ذوي الخبرات والقدرات الإبداعية العالية.			
.4	يمتلك روح المبادرة والدافعية.			

السيرة الذاتية للمؤلفة

أولاً : البيانات الأساسية:

الاسم : سماح عمر مصطفي حافظ

الجنسية : مصرية

تاريخ الميلاد 1985/9/17

الدرجة العلمية: حاصلة على دكتوراه في الإدارة التربوية وسياسات التعليم.

محمول :

البريد الإلكتروني:

ثانيًا : المؤهلات العلمية.

–دكتور الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية وسياسات تعليم كلية التربية جامعة الفيوم عام 2022 بعنوان(تطوير الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية على ضوء المهارات المتطلبة للقرن الحادي والعشرين)

–ماجستير في التربية تخصص تربية مقارنة جامعة الفيوم عام 2017 بعنوان تطوير برامج التنمية المهنية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض المدارس الدولية بتقدير عام ممتاز.

–دبلوم خاص في التربية تخصص (تربية مقارنة) من كلية التربية جامعة الفيوم 2012 بتقدير عام ممتاز.

–دبلوم مهني في التربية تخصص (تطوير مناهج لغة عربية) عام 2007 بتقدير جيد.

–ليسانس دراسات إنسانية لغة عربية شعبة التربية 2006 بتقدير عام ممتاز مع مرتبة الشرف.

ثالثًا : الدورات العلمية:

–الحصول على التويفل المحلي من مركز اللغات والترجمة جامعة الفيوم عام 2014.

–الحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي عام 2008.

–الحصول على دورة التحول الرقمي من المركز العلمي لكلية التربية جامعة الفيوم 2021.

رابعًا: بحوث ودراسات.

–تدريب معلمي المدارس الدولية لتنمية الهوية الثقافية على ضوء خبرتي المدارس الدولية الفرنسية والأمريكية.

–تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية على ضوء الإدارة الإلكترونية.

–تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات.

المشاركة في المؤتمر العلمي الأول لجامعة الفيوم التنمية المستدامة 2016

المشاركة بورقة عمل في المؤتمر العلمي الأول لقسم التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الفيوم بعنوان " مهارات القرن الحادي والعشرين المتطلبة للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الخامسة"

أهم مختصرات الكتاب باللغة الأجنبية

المصطلح	الترجمة
مهارات العصر الرقمي	**digital age skills**
مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات	**Critical thinking and problem solving skills**
مهارات الحياة والمهنة	**Life and career skills**
التخطيط	**Planning**
التنظيم	**Organization**
التوجيه	**Directing**
الرقابة	**Controlling**

المراجع

مراجع الفصل الأول:

1-S. Lamb, & Q, Maire, E . Doecke, (2017). Key Skills for The 21st Century: An Evidence Based Review, New South Wales, Education Future Frontiers.A Report Prepared for the NSW Department of Education.

2-H.Kim, (2018) Education System Alignment for 21st Century Skills: Focus on Assessment775 Massachusettes Avenue NW, Washington, DC 20036. Tel: 202-797-6048; Fax: 202-797-2970; e-mail:

3- مرفت هاني محمد حامد(2019م):تصور مقترح لمنهج العلوم بالمرحلة الإبتدائيّة في ضوء المناهج القائمة على التميز وفاعليته في تنمية مهارات القرن الحادى والعشرين الجمعيّة المصريّة للتربيّة العلميّة،**الجمعية المصرية للتربية العلمية**،مج22،ع1.

4-محمد أمين المفتي(2021م)"أدوار المعلم المتجددة في القرن الحادي والعشرين"،**المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**،المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مج 4،ع3.

5-شرين أحمد عبدالحكيم(2021م)" شيرين صلاح عبد الحكم(2021م)." التعليم الإلكتروني كمتطلب لمهارات القرن الحادي والعشرين وتدريب معلمي الرياضيات:**المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل،مج 4، ع2.

6-M. Imam, (2016)Developing The 21ST-Century Social Studies Skills Through Technology Integration. Turkish Online Journal of Distance Education, Vol 17 N 1 Article 2,.

7-J. Henke, & L. Parker, (2017). Student Perceptions of a 21st Century Learning Space, Journal of Learning Spaces, V6,N1.

8-وفاء سعد عبدالحميد (2019م)." فاعلية برنامج مقترح في ضوء مهارات الحادي والعشرين في تنمية الأداء التدريسي والاتجاه نحو مهنة التدريس للطالب معلم العلوم، **(رسالة دكتوراه غير منشورة)**، كليّة التربيّة ، جامعة عين شمس.

9-الحسن علي يحيـي الحـازمي (2021م)." دور التخطـيط في تطـوير أداء معلـم الكبـار وفق مهارات القرن الحادي والعشرين"، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،ع19.**

10-علياء علي عيسى علي (2018م) "نمذجـة المحتـوى معرفيًا تربويًـا تكنولوجيًـا لتنميّـة كفايـات القـرن الحـادي والعشريـن اللازمـة لإعـداد معلمـي التعلـيم الأسـاسي- علـوم قبـل الخدمة"،**مجلة البحث العلمي في التربيّة** ،ع19،ج 6.

11-C. Luna (2015). The Futures of Learning 2: What kind of learning for the 21st Century? UNESCO Education Research and Foresight Working Papers Series, Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization available:https://learningportal.iiep .unesco. org/en/library/the-futures-of-learning-2-what-kind-of-learning-for-the-21st-centuryacassad(15/5/2020)

12- مها محمد أحمد محمد (2014م)." إعادة توجيه التنميّـة المهنيّـة للمعلـم في ضـوء مهارات القرن الحادي والعشرين "، **مجلة التربيّة**، كلية التربيّة ،جامعة الأزهر، ع159،ج 4.

13- لي كروكيت، إيان جوكس(2019م)." مهـارات القـرن الحـادي والعشريـن في العـصر الرقمي"،مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، **متاح على الرابط التالي**

http://www.literacychallenge.org،تاريخ الوصول2020/5/5،ص4.

14-N. Ribeiro, & P. Duarte (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: Journal of Leadership & Organizational Studies Vol. 27 ,N8.

15-إبراهيم الديب (2010م)." **مدير المستقبل مدير القـرن21** "، المنصـورة، مؤسسـة أم القرى للنشر والتوزيع.

16- M. Albay, (2020). Towards a 21st Century Mathematics Classroom: Investigating the Effects of the Problem-Solving Approach Among Tertiary Education Students, ,Asia-Pacific Social Science Review, Vol 20, N 2.

17- L. Nguyen (2020)STEM Education in Secondary Schools: Teachers' Perspective Towards Sustainable Development,

Sustainability 2020, Ministry of Education and Training, Vol 12,Lssue21,.

18-K. Ait, & M. Rannikmäe,& R. Soobard,& P. Reiska,& J. Holbrookd, (2015). Students' Self-Efficacy and Values Based on A 21st Century Vision of Scientific Literacy - A Pilot Study. Procedia Social and Behavioral Sciences. VoL 177.

19-G. Frache, & N. Thompson, (2019) "Pedagogical Approaches to 21st Century Learning: A Model to Prepare Learners for 21[st] Century Competencies and Skills in Engineering IEEE Education Engineering (EDUCON),

available

org.mplbci.ekb.eg/xpl/conhome/8718248/proceeding,acassed(14/9/2020).

20- F .Ci•erc, (2020) Primary School Teacher Candidates and 21st Century Skills,International Journal of Progressive Education, Volume 16 Number 2.

21-S. Kolandan, (2020). The Role of Teachers' Skills Towards the Students Achievement in Business Studies Subject. International Journal of Instruction, Technology & Social Sciences, Subramaniam Kolandan University Utara Malaysia (IJITSS),Vol. 1 No1.

22- H. Jan, (2017)Teacher of 21st Century: Characteristics and Development.Research on Humanities and Social Sciences, Vol.7, No.9

23 L. Kimbrel, (2019) "Teacher Hiring: The Disconnect Between Research Based Best Practice and Processes Used by School Principals," Administrative Issues Journal: Vol. 9 : Iss. 2 , Article 3.

Available at: https://dc.swosu.edu/aij/vol9/iss2/3,acassed(12/6/2021).

24- C .Drakos,. (2021). Arts integration and 21st century skills: A study of learners and teachers. International Journal of Education& the Arts, V22, N2 .

S. Kolandan, (2020). The Role of Teachers' Skills Towards the Students Achievement in Business Studies Subject. International

Journal of Instruction, Technology & Social Sciences, Subramaniam Kolandan Universiti Utara Malaysia (IJITSS), 1(1),

25- K. Anuratha , (2019). Expectations of 21st century Learning Environment,Journal of Analysis and Computation (JAC),(An International Peer Reviewed Journal),Vol XII, Issue I,p2.

26-يوسف سيد محمود (2015م)." مهارات التعلم اللازمة للتفاعل مع القرن الحادي والعشرين ، ورقة عمل قدمت لشعبة التعليم العالي- المجلس القومي للتعليم.

27-رشيدة السيد أحمد الطاهر(2019م)."**تنميّة المهارات الناعمة ضرورة لتعليم الكبار في مجتمع المعرفة**"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي السابع عشر لمركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس بعنوان" تعليم الكبار وتنميّة المهارات في الوطن العربي الواقع والمأمول.

28-K. Carol , L. Devick, (2017) " Teacher Candidates and AudioVisual Media: in Their Future Classrooms, I Guess I Feel Prepared .American Journal of Educational Research, Vol5,NO2,.

29-A. Balyer, & Ö. Öz (2018). Academicians' Views on Digital Transformation in Education. International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 5(4),P 811. http://iojet.org/index.php /IOJET/article/view/441/295.

30-A. Shahin, (2020). Employing Infographics Based on Tablet Applications to Improve Professional Competence in the Light of the Digital Transformation of Education Technology Specialists .;International Journal of Instructional Technology and Educational Studies (IJITES);Vol1 Issue1.

31- C .Demien, (2018)Evaluating The Depth of The integration of 21 Century Skills in Technology Rich Learning Environment (A Theis presented to The college of Saint Elizabeth the Degree of Dector Education.

32-K. Changwong, & A. Sukkamart, & B. Sisan, (2018). Critical Thinking Skill Development: Analysis of a New Learning Management Model for Thai High Schools. Journal of International Studies, Vol, 11(2), 11-2.

org.mplbci.ekb.eg/xpl/conhome/8777286/proceeding.p24.

33-.Warner , &, A. Kaur, (2017). The Perceptions of Teachers and Students on a 21st Century Mathematics Instructional Mode, international electronic journal of mathematics education, e-ISSN: 1306-3030., vol. 12, No. 2, .

34-W.Faleh, I. Mousa , (2020). " Knowledge and Psychological Factors Affecting on Skills Performance Enhancement and Developing Reading, 1M.Sc., Student, 2Assist, Medico-legal Update, Vol. 20, No. 2.

مراجع الفصل الثاني:

1-إبراهيم أحمد السيّد إبراهيم، ولاء عبد العزيز عبد السميع(2019م) ."تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانويّة وشيخ المعهد الثانوي الأزهري في ضوء مبادئ الحوكمة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها،مج30،ع120،

1.Brito,& k .Sauan, (2016). Management Practices as Capabilities Leading to Superior Performance' Management Practices, Vol 13, N 3, p 4. Available online at http://www.anpad.org.br/baraccessed(3/12/2020)

R .Thannimalai, &A. Raman, (2018). The Influence of Principals' Technology Leadership and Professional Development on Teachers' Technology Integration in Secondary Schools, Malaysian Journal of Learning and Instruction: Vol. 15 No. 1,.

A .Vicdan , (2021)" Examining the Relationship between Organizational Culture Model and Management Practices, Journal of Educational Leadership and Policy Studies, Southern Connection State University

B .Ethan, (2017)" Making Transparency Transparent: The Evolution of Observation in Management Theory. Academy of Management Annals, No11.

6- سيف عبدالرحمن أحمد(2017م)" **وظائف المدير الناجح**" (عمان، دار المعتز للنشر والتوزيع).

7-مها عبد العظيم أحمد فودة(2021م)."الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة"، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس** ، رابطة التربويين العرب،ع135، .

8-يوسف عبد المعطي مصطفي (2020م)." **الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد** "(القاهرة- دار الفكر العربي) للنشر والتوزيع .

9-M. Habib, (2015) "Teacher and School Administrator Incentives for(Improved Education Delivery in Khyber Pakhtunkhwa Province, Pakistan, International Growth Centre (IGC) and Consortium for Development and Policy Research (CDPR), Lahore.

10- رشيدة السيد الطاهر(2018م)."**القائد المدرسي، اختياره، إعداده، تنميته، تقويمه،ملف إنجازه أمثلة ونماذج عالميّة**"، (القاهرة،دار العلوم للنشر والتوزيع).

11- جودت عزت عطوي (2014م)." **الإدارة المدرسيّة الحديثة، مفاهيمها النظريّة وتطبيقاتها العملية**"،(عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع).

12- بدر عوض الرشيدي (2018م)." تنمية مهارات قائد المستقبل نظرة عصريّة ورؤية تربويّة"" ،**مجلة كلية التربية**، جامعة بنها،مج29،ع11.

13- طلعت محمد محمد آدم، موسى حسن موسى(2014م)."**نحو إدارة مدرسيّة متطورة**"، (الإسكندريّة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر).

14 - I.Bulama,S. ibello (2016) "Principals' Administrative Styles and Students' Academic Performance in Taraba State Secondary Schools, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.18,

15-R. Kaptur, (2020) "Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations, University of Delhi Department of Adult, Continuing Education & Extension, PhD,P4.

16- N. Khan, (2015) "Understanding Management Development Techniques for Organization and Employee Growth: A Conceptual Study ,Goenka University. Advances in Economics and Business Management (AEBM), Vol 2, N 8,

17- أحمد بطاح، حسين الطعاني(2016م)."**الإدارة التربوية رؤية معاصرة**"، (الإسكندرية، دار الفكر).

18-مدحت محمود أبـو الـنصر (2012م)." **قـادة المسـتقبل القيادة المتميـزة الجديـدة"** ،(القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر).

19-وائل وفيـق رضـوان(2020م)."المهـارات القياديـة مـدخلًا لتحقيـق الميـزة التنافسـية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي"، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج ، كلية التربية، ع74.

20-عـاطف عبـد اللـــه المكـاوي(2022م)."**القيـادة الإداريـة**"، (القـاهرة، دار الكتـب والوثائق القومية المصرية).

21-S.Daniela, &, C. Raffaella (2017). School Governance, Accountability and Performance Management , International Journal of Financial Research, Vol. 8, No. 2,.

22-محمود عبد الفتاح رضوان(2012م).**التفكير الابتكـاري والإبـداعي في ظـل القبعـات الست للتفكير**، (القاهرة، المجموعة العربيّة للتدريب والنشر).

23-Schleicher, A.(2015)",International Sammittion Schools for 21st-Century Learns Strong Leaders,. Confident Teachers", Innovative Approaches, OECD. PP 10-11. Available http://www.keepeek.com

24- شبل بدران،أحمد سـعيد(2017م)"**الاتجاهـات العالميّـة المعـاصرة في إدارة التعلـيم الأساسي**"،(الإسكندريّة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر).

25-نضال جمهور(2019م)."**التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشريّة** ،عـمان الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

26-إيمان حمـدي رجـب زهـران(2020م)."تفعيـل الممارسـات الإداريّـة لمـديري مـدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مـدخل إدارة المعرفـة"،مجلـة الإدارة التربويّـة، **الجمعيّـة المصريّة للتربيّة المقارنة والإدارة التعليميّة**،س7،ع28.

27-S. Elbanna, R. Andrews, (2016) "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada, Public Management Review, Vol 18, Issue 7.

28-طارق حسـن عبـد الحلـيم (2017م)."**الإدارة التربويّـة في الألفيـة الجديـدة، مـدخل متجدد لعالم متغير**"،(مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع).

29- بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر (2014م)."**رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليميّة**""،(القاهرة دار الفكر العربي).

30-عزة عبدالمنعم محمد (2018م)." تقويم الأداء الإداري لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي المطبقة لمشروع تايلو بمحافظة القاهرة: دراسة ميدانية ""،**مجلة الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية**، ع107.

31- منال طلعت محمود(2015م)."**أساسيات في علم الإدارة**"،الإسكندريّة،(المكتب الجامعي الحديث).

32-محمد خميس حرب(2019م)."تطوير الممارسات الإداريّة لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندريّة في ضوء أبعاد القيادة التشاركيّة"،**مجلة كلية التربيّة**، جامعة كفر الشيخ - كلية التربيّة، مج19, ع4.

33- نوال نصير(2016 م)." **إدارة الوقت لحياة أفضل**"،(عمان - الأردن، أمواج للنشر والتوزيع).

34- p. Hallinger, (2018)"Bringing Context out of the Shadows of Leadership",Educational Management Administration &Leadership,Vol 46,.

35- y. Gean, & j. Nan, (2017) "Effects of School Principals' Leadership Behaviors: A Comparison Between Taiwan and Japan ,Educational Sciences: Theory & Practice,V17,N25.

36- سعيد فايز محمد (2018م)." ألي تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس "،**عالم التربية**، س 17،ع53.

مراجع الفصل الثالث

1-جمهوريّة مصر العربيّة، الأزهر الشريف،الإدارة العامة للمعاهد الأزهريّة ، اللائحة الداخليّة للمعاهد الأزهريّة(القاهرة: مطبعة الأزهر الشريف) ، المادتان رقم 34 - 35.

2- رئاسة قطاع المعاهد الأزهريَّة (2019م)، فضيلة الأمام الأكبر شيخ الأزهر الشريف أحمد الطيب ""دليل مهام شيخ المعهد، قطاع المعاهد الأزهرية"".

3- الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهريّة، مكتب فضيلة الأمام الأكبر شيخ الأزهر الشريف، قرار شيخ الأزهر رقم(250)، لسنة 2013م بإصدار اللائحة التنفيذيّة لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها قانون رقم(103) لسنة 1961م والمضاف إليه قانون رقم(156) لسنة 2007م والمعدل بقانون رقم (7) لسنة 2013م .

4- قطاع المعاهد الأزهريّة، الإدارة العامة للمعاهد، اللائحة الداخليّة للمعاهد الأزهريّة،مادة رقم 13.

5 -زينب أحمد نجدي علي سعد (2015م)." مشكلات التعليم الثّانوي الأزهري للفتيات دراسة حالة"(رسالة ماجستير، غير منشورة)، معهد الدراسات التّربويّة، جامعة القاهرة.

6-محمود ممدوح محمد مرزوق(2015م) تصور مقترح لدور الأخصائي الاجتماعي في تأهيل معاهد التعليم الثانوي الأزهري للاعتماد في ضوء معايير الهيئة القوميّة لضمان جودة التعليم والاعتماد،(رسالة ماجستير، غير منشورة)، كليّة التربيّة، جامعة بني سويف.

7-مصطفى علي مصطفى (2017م) تقويم كتاب الرياضيات للصّفّ الثالث الابتدائي الأزهري في ضوء معايير مقترحة، (رسالة ماجستير، غير منشورة) ،جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية.

8-إيمان أحمد عبدالغني بدر(2018م) " تطوير الممارسات الإداريّة لدى قيادات المعاهد الثانويّة الأزهريّة في ضوء مدخل القيادة الإبداعيّة"(رسالة ماجستير، غير منشورة) ، جامعة الأزهر، كليّة الدراسات الإنسانيّة ، شعبة التربيّة.

9-وزارة التربية والتعليم ، الأكاديمية المهنية للمعلمين:التوصيف الوظيفي للمعلمين ،تفسير قانون التعليم رقم 155 لسنة 2007 وتعديلاته ولائحته التنفيذيّة بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم3.

10-وفاء جمال علم الدين عبدالرحيم(2018م) . بعنوان تطوير السلوك التنظّيمي بالمعاهد الأزهريّة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة" (رسالة ماجستير، غير منشورة) جامعة الأزهر، كليّة الدراسات الإنسانيّة ، شعبة التربيّة

11-جمهوريّة مصر العربيّة، الأزهر الشريف, قطاع المعاهد الأزهريّة (2020م)."بشأن الدورات التدريبيّة لشيوخ ونظّار المعاهد الأزهريّة

12-جمهوريّة مصر العربيّة، الأزهر الشريف,منطقة الفيوم الأزهريّة(2018م)."بشأن تنظيم دورات تدربيّة لجميع الإداريين وشيوخ المعاهد الأزهريّة بالمنطقة .

13-جمهوريّة مصر العربيّة، الأزهر الشريف,منطقة الإسكندرية الأزهريّة (2019م)."بشأن تنظيم دورات تدربيّة لتطوير المهارات التدريبية لشيوخ المعاهد الأزهريّة بالمنطقة

14-جمهوريّة مصر العربيّة، الأزهر الشريف،الإدارة العامة للمعاهد الأزهريّة (2020م)."بشأن تدريب شيوخ ونظار المعاهد الأزهريّة بمنطقة المنيا على برنامج القيادة الإداريّة.

15-جمهوريّة مصر العربيّة ، قطاع المعاهد الأزهريّة (2019م)، الأزهر الشريف، الملتقى الأول لشيوخ المعاهد الأزهريّة

16-جمال محمد أبو الوفا(2018م)."متطلبات تطوير إدارة مديري المدرسة الثانويّة العامة في مصر لمواجهة تحديّات العولمة"،مجلة كلية التربيّة،جامعة بنها، كليّة التربيّة مج 29،ع116.

17-دلال ياسين محمد (2010م)."التعليم الأزهري قبل الجامعي بين الحاضر والمستقبل" توجهات لتطويره"،(القاهرة، دار الفكر العربي).

18-عبد المعين سعد الدين هندي،محمد السيد محمد إسماعيل ،علي عبد العال عبد العلي(2020م):" دور الجهود التطوعيّة في تطوير المعاهد الإبتدائيّة الأزهريّة، مجلة الثقافة من أجل التنميّة ، س20،ع15.

19-هانى عبد الحميد محمد عبد المقصود(2020م)." دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية فيتحقيق التميز المؤسسي"، (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة مدينة السادات، كلية التربية.

20-خالد حسن أبو الجود (2015م)." معاهد القراءات الأزهرية بمصر :نشأتها وتاريخها وهيكلها وتقييمها ، بحوث المؤتمر الدولي الثاني لتطوير الدراسات القرآنية - البيئة التعليمية للداراسات القرآنية - الواقع وىفاق التطوير مج 2.

21-بسام صلاح جويلي، محمود عبدالتواب فضل (2011م)." الاحتياجات التدريبيّة لمديري المعاهد الثانويّ في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، مجلة كليّة التربيّة، جامعة بني سويف ،ج3.

22-حشمت عبدالحكم محمدين (2012م)."التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونيّة لدى المعاهد الأزهريّة في ضوء بعض الاتجاهات الإداريّة المعاصرة"، الجمعيّة المصريّة للتربيّة المقارنة والإدارة التعليميّة،مج15، ع38.

23-شيرويت محمود محمد أبو عواض (2018م)."رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهري في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس،ع 202.

24-عثمان أحمد علي عبدالرحيم (2017م). استراتيجيّة مقترحة لتنميّة الوعي بثقافة الجودة والاعتماد بالمعاهد الثانويّة: دراسة ميدانيّة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العريش، كليّة التربيّة،ص 182 .

25-أحمد محمد الحادي عمر (2017م)." المشكلات الإداريّة بالمعاهد الابتدائيّة الأزهريّة في محافظة البحر الأحمر في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة وكيفيّة التغلب عليها،(رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة جنوب الوادي، كليّة التربيّة.

26-رفعت محمد شاهين سيد أحمد (2020م)." الإدارة الذاتية للمدرسة في باكستان وإندونيسيا وإمكانية الإفادة منها فى تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بمصر"، (رسالة ماجستير، غير منشورة)،كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ.

27-ميرفت حافظ حسين (2017م)" التعدد في أنواع التعليم الأزهري قبل الجامعي في ضوء رسالة الأزهر العالميّة، (رسالة دكتوراه، غير منشورة)، كليّة الدراسات العليا، جامعة القاهرة.

28-أشرف عبد التواب عبد المجيد، محمود عبد التواب عبد التواب فضل(2019م)." واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية "مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية،ع182،ج2.

29-حنان مصطفى محمد كفافي (2019م)." تصور مقترح لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلّمة في المعاهد الأزهريّة"،مجلة التربيّة، جامعة الأزهر، كليّة التربيّة،ع184،ج3.

30-عبدالله محمود محمد (2018م)."تصور مقترح لاستخدام البحوث الإجرائيّة في التنميّة المهنيّة لمعلمي المعاهد الثانويّة الأزهريّة"،(رسالة ماجستير،غير منشورة)،جامعة الأزهر، كليّة التربيّة.

31-وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(2016م)،استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر 2030م.

32-نبيل سعد خليل(2014م)." إدارة المؤسسات التربويّة في بدايات الألفيّة الثالثة"،القاهرة، دار الفجر للتوزيع والنشر.

33-محمود صبري خميس(2020م)."الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق-الفوائد والسلبيات"، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية،مج 28،ع47.

34-محمد أحمد محمد الحداد(2017م) " اتجاهات معلمي ومعلمات المعاهد الأزهرية نحو استخدام شبكة الإنترنت بمحافظة سوهاج " ، مكتبات نت، مج18،ع1.

35-أحمد رشاد رجب محمد (2020م)."مقترحات تطوير أنماط الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا "،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع14، ج2.

36-أمين دياب صادق (2013م)."العلاقة بين نوع التفاعل في المناقشات الإلكترونية والأساليب المعرفية عبر الويب وأثرها على تنمية التحصيل المعرفي والأداء لمهارات إنتاج برامج الفيديو التعليمية الرقمية لدى أخصائي تكنولوجّيا التعليم بالمعاهد الأزهريّة"، الجمعية المصرية لتكنولوجّيا التعليم، مج23،ع4.

37-عمرو جلال الدين أحمد (2014م)."فاعليّة استراتيجيّة مقترحة قائمة على التدريب المدمج في تنمية مهارات تصميم القوائم الببليوجرافيّة وتطويرها لدى أخصائي المكتبات بالمعاهد الأزهريّة"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع53.

38-محمد يوسف مرسي نصر (2016م) ."دور الإدارة المدرسيّة في تعزيز الأمن الفكري لدى طلاب المعاهد الثانويّة الأزهريّة بمحافظة الغربيّة"، دراسات عربيّة في التربيّة وعلم النفس،مجلة علميّة محكمة،ع72.

39-حشمت عبدالحكم محمدين(2017م)."متطلّبات تطبيق مجتمعات التعلم المهنيّة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين"، مجلة التربيّة، كليّة التربيّة جامعة الأزهر،ع172،ج1.

40-آمال عبدالمنعم سالم(2018م)."ثقافة الإبداع ودور المعاهد الابتدائيّة الأزهريّة في نشرها"، مجلة كلية التربية،جامعة بنها، كلية التربية،مج29،ع116.

فهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

تواجه نظم التعليم في العالم تحديًّا عظيًّما يتمثل في الثورة التكنولوجيّة في ظل ظهور اقتصاد المعرفة ، والمنافسة الاقتصاديّة العالمية التي تجبر الحكومات على تحديد أولويّات نوعيّة التعليم والتعلم ، وتوفير فرص التعلم مدى الحياة ، ودمج تكنولوجّيا الاتصالات والمعلومات في التعليم بشكل يمكن الأفراد من العمل في ظل الانفجار المعرفي ، وفي ضوء أهداف رؤية مصر 2030 والتي تنص على : توفير تعليم عالي الجودة يكون متاحًا للجميع ، مرتكزًا على المتعلم المتمكن تكنولوجيًّا ، كما تنص على : محو الأميّة الرقميّة للطلاب وتمكينهم من مهارات تكنولوجّيا المعلومات.

حيث إن آلية مهارات العصر الرقمي تُساعد في العديد من المهمات الإداريّة والفنيّة لمدير المدرسة ، فمثلًا يمكن للمدير تحويل مختلف السجلات المدرسية كسجلات دوام المعلمين وسجلات اللوازم والمطالبات ومختلف المعاملات التي تتعلق بالمعلمين إلى سجلات إلكترونيّة ، كما يمكن وضع النماذج المختلفة على موقع المدرسة ليعود إليها المعلمون لتعبئتها عند الحاجة بشكل إلكتروني ، وأيضًا في كل ما يتعلق بمتابعة شئون المعلمين إلكترونيًّا من خلال الدخول إلى موقع المشيخة أو المنطقة واستخدام صلاحيّاته في متابعة العديد من القضايا التي تهم معهده.

ومن ثّم فإن الكتاب الحالي يُلقي الضوء على الممارسات الإدارية المتطلبة للقيادات التعليمية على ضوء تضمين مهارات العصر الرقمي داخل ممارساتهم لتطويرها والنهوض بأدائهم لتحسين كفاءتهم.



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com

